جامعة الجزائر-03-
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص : تسويق

بعنوان:

إدارة القوة البيعية أداة لتفعيل ولاء الزبون تجاه العلامة التجارية
دراسة حالة: كيا موتورز الجزائر

من إعداد الطالب :
لعمش حسام

تحت إشراف :
د. غول فرحات

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة

الدكتور: سويسي عبد الوهاب............أستاذ محاضر.............. رئيسا.
الدكتور: غول فرحات.......................أستاذ محاضر............. مقررا.
الدكتور: بومدين يوسف.....................أستاذ محاضر............... عضوا ممتحنا.
الدكتور: فضيل فارس ....أستاذ محاضر............... عضوا ممتحنا.
الدكتور: كبير سمية..........................أستاذ محاضر..................عضوا ممتحنا.

السنة الجامعية 2009 -2010

شكر وتقدير

" رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي
وأن اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"
النمل-19-

أتقدم بخالص عبارات الشكر والعرفان إلى كل من ساعدني وشجعني على إنجاز هذه المذكرة وأخص بالذكر:

الأستاذ والدكتور " **فرحات غول** " الذي قبل الإشراف على هذا العمل، والذي لم يدخر أي جهد في توجيهي.

كما أزف عبارات الشكر والعرفان إلى كل الأشخاص والجهات التي وفرت لنا كل الظروف المناسبة لإنجاز هذا العمل المتواضع، فجزاهم الله عنا أفضل الجزاء.

إهداء

إلى كل من كان دعاؤهما مصباحا أنار لي دروب الحياة، ورضاهما عني زادني قوة وعزيمة ... إلى والدي الكريمين حفظهما الله.

إلى كل العائلة، الأصحاب والأحباب سدد الله خطاهم وعوضهم الله عنا بأفضل من ذلك.

إلى أساتذتي الكرام الذين علموني من الابتدائي إلى ما بعد التدرج.

إلى الذين وقفوا إلى جانبي وترقبوا بشغف وشوق كبير ين إتمام هذا العمل

إلى كل من رفع لواء العلم ساطعا أمام ظلمات الجهل وتصفح هذا العمل بعدي...

أهدي هذا العمل

حسام

فهرس المحتويات

الفصل الرابع : إسهام إدارة القوة البيعية لكيا موتورز الجزائر في تفعيل ولاء الزبون تجاه علامتها 171

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة

الإشـكالـية:

لقد كان للعولمة آثار واضحة على بيئة الأعمال ، حيث تحولت من بيئة صغيرة مغلقة وواضحة المعالم إلى بيئة كبيرة تتميز بعدم التأكد، ومفتوحة بشكل كلي على المنافسة بفعل ذوبان الحدود الدولية، وبروز الشركات المتعددة الجنسيات التي تتمتع بالقدرة على التنقل والتأقلم مع مختلف الظروف، معتمدة في ذلك على سهولة انتقال رؤوس الأموال وكذا التطور الكبير الذي مس تكنولوجيات الإعلام والاتصال، كما تغيرت ذهنية المستهلك وأصبح حائزا على حيز أكبر من الاختيار وبالقدرة على التمييز بين المنتجات وإمكانية الحصول عليها من جهات عديدة، فلم يعد من السهل على المؤسسة اليوم الحفاظ على حصتها في السوق ناهيك عن الحصول على حصص جديدة.

في ظل هذه الأوضاع المعقدة، تسعى المؤسسة لضمان بقائها واستمراريتها عبر اختيار الأهداف التي تراعي التغيرات التي تطرأ ضمن بيئة عملها، والتي تتطلب تفعيل جهودها التسويقية إزاء زبائنها الحاليين للاحتفاظ بهم وكسب ولائهم، بالإضافة إلى تطوير وسائل وأدوات جذب وضم الزبائن المحتملين.

يمكن للجهود التسويقية أن تكلل بالنجاح من خلال الحفاظ وتنمية حصتها السوقية عبر استهداف اكبر شريحة ممكنة من الزبائن وتقديم العروض التسويقية بما يتوافق مع إمكانيات المؤسسة، وتلبية رغبات الزبائن أفضل من المنافسين ، وضمن هذا السياق تقوم المؤسسة في تغذية نظام معلوماتها من مصادر الدراسات التي تهتم بالسوق ، ثم تشرع المؤسسة في تصميم الاستراتيجيات والبرامج الملائمة لإعداد سياسة المنتج والسعر المناسبين، زيادة على اختيار القنوات التوزيعية والأدوات الترويجية.

زيادة على ما سبق يمثل النشاط الترويجي أحد الدعامات الأساسية للمزيج التسويقي والذي يعنى بتحقيق الأهداف الاتصالية والمتمثلة في تذكير وإقناع الزبائن بأهمية العروض التسويقية ، فمن هذا المنطلق فإن ديناميكية عناصر المزيج الترويجي(قوة البيع، الإعلان، العلاقات العامة، التسويق المباشر...) لها البعد الفاعل في تحفيز الطلب على منتجات المؤسسة.

تحتل قوة البيع في هذا المجال مكانة متميزة ضمن المزيج الترويجي كونها تسهم في نجاح النشاط البيعي، بالموازاة، تحسين أداء قوة البيع يتطلب إعداد البيانات والبرامج التي تعنى بجوانب (التوظيف، التدريب، التحفيز، الإشراف والرقابة)، في حين تعتبر مهام قوة البيع كأداة لتحقيق التفاعل الايجابي بين عروض المؤسسة والزبائن، فطبيعة العلاقة بين الزبون والمؤسسة مرتبطة بمدى الأداء المقدم من قبل قوة البيع، والتي تتمثل في مجموعة السمات والمهارات والخدمات التي تهدف إلى ربط علاقات جيدة مع الزبائن على المدى الطويل.

من جهة أخرى، لا تقتصر مهام قوى البيع بجذب زبائن جدد فقط، وإنما تحرص على ضرورة الاحتفاظ بهم وتحقيق نمو في المعاملات التي تتم معهم بنفس القدر من الأهمية، ومن هنا نقول بأن إدارة العلاقات مع الزبون غالبا ما تكتسي أبعاد فلسفية (أنماط تفكير، حالة ذهنية) ذات توجه استراتيجي (طويل الأجل) تأخذ علامة المؤسسة حيز من اهتماماتها، أي حين صياغة وتنفيذ أنشطة قوى البيع مع مراعاة ولاء الزبائن لها.

ولاء الزبون للعلامة يمكن اعتباره من بين الأولويات التي تتبناها المؤسسة أثناء إعداد استراتجياتها المستقبلية، لذا تتبع مسار استراتيجي يسمح بتوجيه كل الوسائل والجهود نحو الحفاظ على الزبائن وتعزيز ولائهم للعلامة، من خلال برنامج يسمح بقياس درجة ولائهم وتقييم مدى فعالية الإستراتيجية المطبقة.

عرفت الجزائر على غرار دول العالم انفتاحا في بعض جوانب اقتصادها، وفي نفس السياق، شهد سوق السيارات رواجا كبيرا في هذه العشرية الأخيرة، خاصة منها ما يتعلق بنشاط توزيعها، علما أن الجزائر ليست بلدا مصنعا للسيارات، حيث شهد سوق السيارات توافد العديد من ممثلي العلامات التجارية العالمية لصناعة السيارات.

مؤسسة **كيا موتورز الجزائر (Kia Motors Algérie)** والتي تعنى بها دراستنا هي مؤسسة كورية (أسيوية) تقوم بتسويق منتجاتها في السوق الجزائرية، معتمدة في ذلك على مجموعة من الوكلاء، الذين يسعون لتنمية حصتهم السوقية في منافسة مختلف العلامات التجارية، عبر الاهتمام بإرضاء الزبائن والحرص على ولائهم لعلامة المؤسسة كأحد الاستراتيجيات المنتهجة من قبل المؤسسة، وتأسيسا على ما سبق نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف يمكن للمؤسسة أن تدير قواها البيعية بشكل يضمن لها ولاء الزبائن تجاه علامتها التجارية؟ وما مدى واقعية هذا الطرح بالنسبة لمؤسسة كيا موتورز الجزائر؟

لتسطير الخطوط العريضة للبحث، نقوم بإعادة صياغة الإشكالية الرئيسية ضمن مجموعة من التساؤلات الفرعية تشكل المحاور الأساسية للبحث:

- ✓ ما مكانة نشاط قوة البيع في المؤسسة الاقتصادية؟
- ✓ ماهي أهم السياسات الإدارية اللازمة لتطوير أداء قوة البيع؟
- ✓ ماهي أهم الاستراتجيات والوسائل التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة في الحفاظ على جودة علاقتها مع الزبائن؟
- ✓ ما هو تقييم الزبائن لسيارات كيا موتورز الجزائر وما مدى ولائهم لعلامتها ؟

الفرضيات:

- ✓ تعتبر قوة البيع إحدى الركائز الهامة التي تستند عليها المؤسسة الاقتصادية؛

- ✓ يسهم التطبيق الفعال للسياسات الإدارية (توظيف، تدريب، تحفيز، مكافأة وتقييم) في الرفع من مستوى أداء قوة البيع؛
- ✓ يؤثر مستوى أداء قوة البيع في كيا موتورز الجزائر على جودة علاقتها مع الزبون؛
- ✓ يعبِّر سلوك الولاء لدى زبائن كيا موتورز الجزائر عن وجود مسار استراتيجي موجه ل بناء ولاء خاص بالعلامة التجارية؛

أسبـاب اختيـار الموضوع :

لم يكن اختيارنا للموضوع من باب الصدفة أو العشوائية، بل مبنيا على مبررات موضوعية وعلمية هادفة منها:

- ✓ النقص الذي تعاني منه مكتبات الجامعة في هذا المجال، حفزنا للتطرق لمثل هذه الأبحاث ؛
- ✓ التعقد الكبير لسلوك الولاء لدى الزبون دفعنا لدراسته وتحليله، لأنه سيكون تعبيرا عن ردود أفعال إنسانية قبل أن تكون وصف لظاهرة؛
- ✓ التطور الملحوظ الذي عرفه نشاط توزيع السيارات في الجزائر، وتزايد المنافسة فيه ، جذب اهتمامنا في هذا الإطار لاختيار مؤسسة كيا موتورز الجزائر لمعالجة مثل هذه المواضيع.
- ✓ التأكد من إمكانية وجود ولاء مرتبط بالعلامات التجارية للسلع المعمرة.

أهميـــة الموضوع:

تتجلى أهمية بحثنا هذا فيما يلي:

- ✓ تبرز أهمية هذا الموضوع في معرفة مكانة قوة البيع في النشاط الترويجي للمؤسسة وعلاقته بمختلف عناصر المزيج الترويجي خاصة في قطاع السيارات التي يشهد سوقها منافسة شديدة؛
- ✓ ضرورة استخدام السياسات الإدارية لتسيير وتطوير قدرات ومهارات قوى البيع؛
- ✓ يعتبر موضوع الولاء ميدانا خصبا ما يزال خاضعا للتجربة والتنظير ولم يستقر بعد على حال محدد، فرغم الجهود المبذولة مازالت الحاجة ماسة للمزيد من الغوص والتعمق في جوانبه، خاصة مع تطور التوجهات التسويقية وكذا المنافسة الحادة التي تعيشها العديد من المؤسسات؛
- ✓ تشرح لنا هذه الدراسة تطور التوجه التسويقي، فأصبح التوجه التسويقي الحديث ينصب حول الاهتمام بالعلاقة مع الزبون أكثر منه على مبدأ التبادلية وهذا ما تبناه التوجه التسويقي التقليدي
- ✓ يتضمن البحث فصلا كاملا حول موضوع تسويق العلاقة مع الزبون وإمكانية ولائه للعلامة التجارية، وهذا لشمول سلوك الولاء العديد من المواضيع (المنتجات، المؤسسة، المحل التجاري...)، إلا أن في هذا الفصل حاولنا التركيز على ولاء الزبون تجاه العلامة التجارية كونها عاملا مشتركا بين المواضيع المذكورة سالفا.

أهــداف البـحث:

لا شك أن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، وفيما يخص هذه الدراسة، فهي تهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف لعل أهمها:

- ✓ إبراز موقع قوة البيع من المزيج الترويجي للمؤسسة؛
- ✓ محاولة التعرف على مدى نجاعة السياسات الإدارية في تنمية وتطوير أداء قوة البيع؛
- ✓ الوقوف على أهم الأدوات والاستراتيجيات التي تسهم في بناء ولاء الزبون تجاه العلامة التجارية؛
- ✓ محاولة فهم أن جودة العلاقة القائمة بين قوة البيع والزبون مرتبطة ارتباطا كبيرا بأداء قوة البيع؛
- ✓ معرفة مدى ولاء الزبائن لعلامة كيا موتورز الجزائر.

الدراسـات السـابقة:

يبقى مستوى الجدّة في هذا البحث مرتبط بحجم المراجع والمعلومات التي تمكنا من الحصول عليها ولا يمكننا الجزم بأن هذا كل ما هو متوفر، إلا أنه يمكن الإشارة إلى نقطة مهمة هي أن الدراسات التي استطعنا الإطلاع عليها تناولت كل من المتغيرين إدارة قوة البيع والولاء للعلامة التجارية بشكل منفصل، فبناءا على هذه الدراسات تمت بلورة إشكالية البحث وإكمال النقص الموجود فيها.

1. الدراسـات المتعلقة بمتغير بإدارة قوة البيع:

حظي موضوع قوة البيع والسياسات المرتبطة بإدارتها بعدة دراسات، خاصة منها المتعلقة بمذكرات الماجستير لعل أهمها:

- ✓ حسان أوعشرين، **<u>تسيير قوة البيع وأداء المؤسسة</u>**، مذكرة ماجستير، المعهد الوطني للتجارة، سنة 2003.

حاول الباحث في هذه المذكرة دراسة اثر تسير قوة البيع على الأداء التجاري لمؤسسة كوكا كولا ، بحيث اعتمدت إشكاليته على دراسة درجة الارتباط الموجودة بين متغيرات تسيير قوة البيع (التوظيف، التدريب، التحفيز والتقييم) ومتغيرات كمية مرتبطة بالأداء التجاري كالحصص السوقية، رقم الأعمال ... حيث توصل الباحث إلى أن معظم المتغيرات المدروسة في البحث لديها ارتباط قوي فيما بينها.

- ✓ فيصل كورتل، **<u>تأهيل قوى البيع وتنمية قدراتها الإنتاجية والاتصالية في تفعيل التعامل مع الزبون</u>**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، سنة 2006.

حاول الباحث في هذه المذكرة دراسة دور التدريب في تنمية القدرات الاتصالية لقوى البيع، وكيف تؤثر هذه القدرات في التعامل مع الزبون بطريقة ايجابية، كما اقتصرت دراسته على استبيان واحد وجهه لقوة بيع التي كانت تنحصر في رجال بيع المؤسسة، أين توصل إلى عدة نتائج كانت في

معظمها تصب في مجرى واحد وهو أن تنمية مهارات وقدرات قوى البيع (الاتصال، التفاوض...) تنعكس بشكل ايجابي على أدائها في التعامل مع الزبائن.

2. الدراسات المتعلقة بمتغير الولاء للعلامة التجارية:

حظي أيضا موضوع الولاء للعلامة التجارية بدراسات عدة ولكن اقل نوعا ما بالمتغير الأول ، لعل أبرزها:

- ✓ حاتم نجود ، **تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه** ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006.

حاولت الباحثة معالجة إشكالية أساسية تتمثل في ملامح وأبعاد المسار الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة لكسب رضا الزبون و جعله أحد الضمانات الكافية لبناء ولائه، واعتمدت أيضا في دراستها على استبيان حاولت من خلاله الربط بين المتغيرين الأساسيين للبحث و هما الرضا و الولاء، حيث تمكنت الباحثة من ضبط معالم ومحددات مفهوم الرضا بثلاث أبعاد رئيسية هي التوقعات والأداء وعملية المطابقة بينهما، وذلك من خلال استخدام مختلف القياسات و الدراسات الكمية و الكيفية لرضا الزبون، كما استطاعت الباحثة معرفة مختلف المستويات الرضا ومحفزاته.

- ✓ دراج نبيلة، **خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، سنة 2006.

حاولت الباحثة في هذه المذكرة الانطلاق من إشكالية مفادها أن خلق القيمة لدى الزبون يعتبر سبيلا للوصول إلى رضاه التام وحماسه الدائم، وهل يكفي ذلك للمحافظة عليه والانتقال به من حالة تعامل بسيط إلى ولاء و إخلاص للمؤسسة ، حيث توصلت الباحثة إلى نتيجة مفادها أن الزبون الجزائري يدرك القيمة عند توفر ثلاثة عناصر أساسية هي: جودة شبكة الهاتف النقال، السعر المناسب وصورة المؤسسة.

إذن على أساس هذه البحوث تم بناء إشكالية هذا البحث المتكونة من متغيرين أساسين هما: إدارة قوة البيع كمتغير مستقل وولاء الزبون للعلامة التجارية كمتغير تابع، حيث قمنا بدراسة كيفية إسهام إدارة قوة البيع في تفعيل ولاء الزبائن تجاه علامة المؤسسة(دراسة حالة مؤسسة كيا موتورز).

حدود البحث:

قصد التقيد بإطار البحث وضعنا مجموعة من الحدود بهدف تركيز جهودنا داخلها وعدم الخروج عنها، وهي تتمثل في مصطلحات، مكان وزمان البحث.

- ✓ فمن جانب مصطلحات البحث فهي تتمثل أساسا في إدارة قوة البيع باعتبارها متغيرا مستقلا، حيث ركزنا في دراستنا على إسهام السياسات الإدارية في تنمية أداء قوة البيع، بالإضافة إلى ولاء الزبائن للعلامة التجارية باعتباره متغيرا تابعا.
- ✓ أما من حيث المدى المكاني للبحث فقد وقع اختيارنا لإجراء الدراسة التطبيقية على مؤسسة كيا موتورز الجزائر، باعتبارها أحد أهم المؤسسات الناشطة في قطاع السيارات والتي استطاعت في ظرف زمني قصير تحقيق نتائج جيدة في وسط المنافسة الشديدة.

أما من حيث المدى الزماني للبحث فقد تركز بحثنا على دراسة إسهام إدارة القوة البيعية لكيا موتورز الجزائر في تفعيل ولاء الزبون تجاه علامتها في سنة 2009.

منهج البحث:

اعتمدنا في القسم النظري من البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال وصف وتحليل المفاهيم الأساسية المتعلقة بعنصر قوة البيع بالإضافة إلى أهم السياسات الإدارية المستخدمة في تنمية قدرات ومهارات قوة البيع، كما وصفنا الجوانب المتعلقة بتسويق العلاقة مع الزبون وتحديد أهم الاستراتيجيات والوسائل المستخدمة في تفعيل ولاء الزبون للعلامة التجارية، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على منهج دراسة الحالة، حيث وقع اختيارنا على مؤسسة كيا موتورز الجزائر ، أين قمنا هناك بتوجيه استبيانين مختلفين الأول موجه لإدارة قوة البيع المؤسسة والثاني موجه للزبائن.

تقسيمات البحث:

أما فيما يخص المنهجية التي اتبعناها في هيكلة البحث ووضع خطة له، فإننا قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول منها ثلاث فصول نظرية وفصل أخير مخصص لدراسة الحالة.

تناولنا في الفصل الأول مفاهيم أساسية حول قوة البيع ، وقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث ، أين عالجنا في المبحث الأول مفهوم قوة البيع، وكيف يتم تحديد وتوزيع أهدافها في المؤسسة، ومدى أهميتها في تحقيق الكفاءة البيعية في المؤسسة ، أما المبحث الثاني فيتناول تنظيم قوة البيع وكل ما يرتبط بالهياكل التنظيمية التي تمكن قوة البيع من القيام بمهامها وتجسيد قدراتها ومهاراتها البيعية ، الأمر الذي يساعد مسؤولي إدارة قوة البيع من تحديد حجم قوة البيع اللازمة لأداء مهام العملية البيعية بشكل فعال، أما في المبحث الثالث فحاولنا تحليل نشاط قوة البيع بحيث تطرقنا إلى الخطوات التي ميزت العملية البيعية،وبعد التعرف على هذه الخطوات، حاولنا إبراز مكانة قوة البيع في العملية البيعية وعلاقتها بمختلف عناصر المزيج الترويجي.

أما الفصل الثاني فتناولنا فيه السياسات الإدارية المنتهجة في تسيير قوة البيع ، أين تم التطرق إلى كيفية توظيف قوة البيع، تدريبها، تحفيزها، الإشراف والرقابة عليها ، بحيث تهدف كل هذه السياسات إلى تنمية قدرات ومهارات قوة البيع.

أما الفصل الثالث فتطرقنا فيه إلى تسويق العلاقة مع الزبون وإمكانية ولائه للعلامة التجارية، بحيث تناولنا فيه عنصرين أساسين، الأولى التسويق بالعلاقات الذي يرتكز على مجموعة من الأنشطة الإستراتيجية التي تقودها المؤسسة لبناء علاقة تفاعلية طويلة المدى مع الزبون، والثانية ولاء الزبائن للعلامة التجارية، حيث تناولنا فيه إسهام مختلف الوسائل الاستراتيجيات المستخدمة في بناء ولاء الزبون تجاه علامتها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تقوم المؤسسة بقياس هذا الولاء لمعرفة مدى فعالية الاستراتيجيات المعتمدة.

أما الفصل الرابع فمخصص لدراسة حالة مؤسسة كيا موتورز الجزائر، أين قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسين، المبحث الأول خصصناه لدراسة وضعية مؤسسة كيا موتورز الجزائر في السوق ومدى نجاعة سياساتها الإدارية في تسيير قواها البيعية، حيث تناولنا في المطلب الأول وضعية سوق السيارات في العالم وفي الجزائر ثم انتقلنا في المطلب الثاني إلى تحليل نتائج الاستبيان الخاص بمدى نجاعة السياسات الإدارية لكيا موتورز في تسيير قواها البيعية، أما المبحث الثاني فيعالج هو الآخر مستوى العلاقة الموجودة بين قوة بيع كيا موتورز الجزائر والزبائن ومدى ولائهم لعلامتها وذلك بتحليل الاستبيان الثاني الموجه لهم.

الفصل الأول:

مفاهيم أساسية حول قوة البيع

تمهيد:

تعتبر وظيفة قوة البيع إحدى أقدم المهن التي مارسها الإنسان للاتصال بالآخرين ، وذلك من خلال تبادل المنتجات ، ولكن بتطور الزم ن وما حصل من أحد اث تسويقية و ظهور المنافسة في السوق ، أصبح نجاح المسعى الترويجي للمؤسسات الاقتصادية مرهون بقدرة قوة البيع على إيجاد توافق بين حاجات الزبائن ومنتجات المؤسسة.

تعد قوة البيع من بين العناصر الترويجية والتوزيعية التي يعتمد عليها التسويق المعاصر ، كما أن الجهود الترو يجية التي تبذل في الإعلان ، العلاقات العامة، التسويق المباشر وترقية المبيعات تذهب بدون عائد إن فشلت قوة البيع في إكمال ما تم البدء به من جهود ترويجية، وعليه فجهود قوة البيع يجب أن يأخذ اهتماما وبعدا متميزا في مجمل الجهود التسويقية التي تقوم بها أية مؤسسة، وسوف نحاول في هذا الفصل الإلمام بهذه النقاط من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول**: مفهوم قوة البيع
- **المبحث الثاني**: تنظيم قوة البيع
- **المبحث الثالث**: تحليل نشاط قوة البيع

المبحث الأول: مفهوم قوة البيع

نحاول من خلال هذا المبحث التعرض إلى أبجديات التي تقوم عليها أنشطة قوة البيع، بدءا بذكر أهم المفاهيم والتعاريف التي تعرض إلى هذا العنصر الترويجي، وكيف يتم تحديد وتوزيع أهدافها في المؤسسة، ومدى أهميتها في تحقيق الكفاءة البيعية في المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية قوة البيع

تتكون قوة البيع لأي مؤسسة من مجموعة من الأفراد مهمتهم الأساسية هي البيع والمشاركة في عملية بيع منتجات المؤسسة عن طريق الاتصا ل المباشر مع الزبائن أو الموزعين ، كما تجدر الإشارة أن هناك عدة تسميات لقوة البيع نذكر منها: البيع الشخصي؛ رجال البيع؛ مندوبي البيع؛ الترويج المباشر؛ شبكة البيع؛ فريق البيع...

الفرع الأول: تعريف قوة البيع

من هذا المنطلق يمكن إعطاء عدة تعاريف لقوة البيع نذكر من بينها:

1. تعرف قوة البيع على أنها : « اتصال شخصي مباشر بين ممثلي المؤسسة والزبون المستهدف، بهدف تقديم سلع وخدمات له وتوفير كافة المعلومات التي تساعد الزبون على الاقتناع بها، وحثه على اتخاذ القرار الشرائي المناسب»[1] .

يركز هذا التعريف على استخدام الاتصال الشخصي والمباشر بين ممثلي المؤسسة ككل، وبين الزبائن حتى تتمكن المؤسسة من تقديم سلع وخدمات له، وتوفير المعلومات اللازمة ومساعدته على اتخاذ القرار الشرائي المناسب.

2. تعرف على أنها: «عملية البحث عن الزبائن بواسطة وسيلة الاتصال الشخ صي الهادف إلى إشباع حاجات الزبائن ومساعدتهم في اتخاذ قرار الشراء»[2]

لقد أضاف هذا التعريف مقارنة بالتعريف بالأول وظيفة أخرى لقوة البيع تتمثل في البحث عن الزبائن باستخدام وسيلة الاتصال الشخصي لإشباع حاجات الزبون.

3. يعرف أيضا Yves Chirouze بأن قوة البيع التابعة للمؤسسة والمسماة أيضا شبكة البيع أو فريق البيع : «هي مجموعة الأشخاص التجاريين المكلفين ببيع منتجات المؤسسة وتحفيز الطلب عليها وذلك عن طريق الاتصال الشخصي بالزبائن الحاليين والمحتملين».[3]

استطاع Yves Chirouze إضافة فكرة أخرى تتمثل في أن قوة البيع هم مجموعة من الأفراد المتخصصين في ممارسة النشاط التجاري مهمتهم الأساسية التحفيز على الطلب عن طريق الاتصال الشخصي بالزبائن الحاليين والمحتملين.

يحاول كل تعريف أن يعطينا في كل مرة فكرة جديدة تكمل بقية التعاريف المذكورة، فمن خلالها نستخلص التعريف الآتي:

« هي مجموعة من الأفراد التجاريين مهمتهم الأساسية بيع السلع والخدمات للزبـائن، بهدف إشباع حاجاتهم ورغباتهم وذلك بالرد على كافة استفساراتهم، كما تسهم قوة البيع في البحث عن زبائن جدد ومدهم بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم على اتخاذ القرار الشرائي المناسب معتمدة في ذلك على وسيلة الاتصال الشخصي والمباشر ».

الفرع الثاني: أهمية القوة البيعية

تعد عملية البيع من أهم وظائف قوة البيع ، وكما سبق في التعاريف فإن ضرورة وجودها أصبح بالأهمية بمكان ، فهي تنفرد عن بقية الوظائف الأخرى بالخصائص التالية:[4]

- ✓ تكون قوة البيع مسؤولة بشكل كبير عن إنجاز وتنفيذ إستراتيجية التسويق الخاصة بالمؤسسة في السوق أو المجال المطلوب تنفيذه، لكونها الإدارة التنفيذية في السوق وهي المسؤولة عن علاقة المؤسسة بالزبائن؛

---

[1] - محسن فتحي عبد الصبور، **أسرار الترويج في عصر العولمة**، مجموعة النيل العربي 2000، ص: 103.

[2] - علي عبد الرضا الجياشي، **إدارة المبيعات**، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، 2003، ص: 29.

[3] - Yves Chirouze, **le marketing: études et stratégies**, Ellipes, paris, 2003, p: 66.

[4] - ثامر البكري، **الاتصالات التسويقية والترويج**، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص: 255.

- ✓ تعتبر قوة البيع بمثابة أداة الربط بين المؤسسة والزبائن بشكل عام، بحيث يتم عن طريقها الاتصال بالزبائن فمن خلال البائعين يتم نقل الأفكار والاحتياجات إلى المؤسسة؛
- ✓ إمكانية إقامة علاقة شخصية وطيدة مع الزبون وذلك من خلال التعرف على احتياجاته ورغباته أولا بأول، وكذا إثارة اهتمامه وإقناعه بضرورة شراء المنتج؛
- ✓ قدرة قوة البيع على معالجة اعتراضات ومشاكل الزبون، وهذا يعتمد بشكل كبير على مهاراتها و اختيار الأساليب الملائمة في حلها؛
- ✓ يتطلب عمل قوة البيع أكثر من غيرها من الوظائف التسويقية إلى اتصاف أفرادها بذكاء اجتماعي وحس إنساني وأخلاقي حتى يتم التعامل مع الزبائن بشكل يعكس شفافية وأخلاقية المؤسسة؛
- ✓ تتمتع قوة البيع بصلاحية أكبر من غيرهم في حرية الحركة والتصرف؛ الإنفاق المالي ، التعامل مع الأطراف أخرى من خارج المؤسسة...؛
- ✓ تعتبر القوة البيعية أحد العناصر الترويجية الفعالة ، وهدفها الأساسي هو تحقيق المبيعات المطلوبة ، فلا يمكن أن يتم البيع بدون جهود هذا العنصر، خاصة إذا تعلق الأمر بأولئك الذين يمثلون نقاط البيع بالنسبة لبعض المنتجات؛
- ✓ تمثل قوة البيع اقل الأنشطة الترويجية حاجة إلى مشرفين على نشاطاتهم، لكنها بحاجة أكثر من أي نشاط آخر إلى عملية التحفيز لتحقيق النجاحات المطلوبة في عملها مع الزبائن.

نستنتج بأن هناك أهمية كبيرة لقوة البيع خاصة إذا تعلق الأمر بإقناع والاتصال بالزبائن ، فينبغي على إدارة المؤسسة أن توفر الإمكانيات والمحفزات اللازمة لتشجيع قوة البيع على العمل.

الفرع الثالث: خصائص قوة البيع الناجحة

نجاح قوة البيع في تأدية مهامها مرهون بامتلاكها لمجموعة من السمات والمهارات، التي يمكن اعتبارها مقومات تأهيلية تظهر من خلال ممارستها لنشاطها البيعي وكذا تعاملها مع الزبائن، مما يتطلب توافر سمات ومهارات إنسانية تؤثر في الزبائن وتسهم في تنشيط حاجاتهم وبالتالي اتخاذهم للقرار الشرائي المناسب ، وعليه يتم تقسيم مجمل هذه السمات على النحو التالي:

1. السمات الجسمية:

ينبغي أن تتوفر قوة البيع على مجموعة من السمات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، فمن بين النواحي الأساسية التي تمكن قوة البيع من تحقيق النجاح في مهمتها البيعية هي: توافر اللياقة البدنية، التمتع بالصحة الجيدة، النظافة...، فعلى سبيل المثال: يجب أن تتمتع قوة البيع المتخصصة في بيع المواد الغذائية والأدوية بالصحة البدنية الجيدة، النظافة الدائمة، بالإضافة إلى اهتمامهم بمظهرهم الخارجي ويعني هذا مدى التوافق الموجود بين طبيعة العمل و مهمة قوة البيع.[1]

تعد هذه السمات هي المقدمة الأولى للحكم على أداء قوة البيع ، كما تعطي للزبون صورة شاملة حول سياسة المؤسسة ومنتجاتها. وفي المقابل قد يكون الغياب الكلي أو الجزئي لهذه السمات عائقا أمام تعامل الزبائن مع قوة البيع منذ البداية.

2. السمات الشخصية:

---

[1] - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، **المنشات التسويقية: إدارة منافذ التوزيع**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2007، ص ص: 446- 447

توافر السمات الشخصية في قوة البيع يعد أحد المقومات الأساسية لنجاح النشاط البيعي، فهي تمثل مجموع الصفات أو الخصائص التي اكتسبها الشخص عبر حياته والتي أصبحت بحكم التعلم جزءا من شخصية قوة البيع، وقد استطاعت قوى بيع أكفاء من تكوين سمات شخصية تنطوي على حب الاستطلاع ، الإبداع والتخيل، الحماس والطموح، الأمانة والإخلاص في العمل...، هذه النوعية من قوى البيع يمكن لها أن تحقق للمؤسسة الكفاءة البيعية المطلوبة. [1]

على الرغم من التقارب الكبير الموجود بين السمات الجسمية والسمات الشخصية وكذا إسهامها في إنجاح مهام قوى البيع إلا أنه لابد من وجود مهارات فردية يتميز بها كل فرد من أفراد قوة البيع.

3. المهارات الفردية:

هي تلك المهارات والقدرات التي تتوفر في كل فرد ينتمي إلى قوة البيع، وحتى تنمو هذه المهارات يجب أن تتوفر لديها الإرادة، الرغبة اللازمة، حيث من الصعب فصل هذه المهارات عن السمات الجسمية أو الشخصية لتشابكها وتكاملها، ومن جملة هذه المهارات نذكر مايلي:

1.3. امتلاكه للمعرفة:

إن طبيعة عمل أفراد قوة البيع يتطلب سعة إطلاع ومعرفة كل ماله علاقة بمهمة البيع، وهذه المعرفة مطلوبة، فهي تتعلق بنوعية المنتجات وتفاصيلها ، معرفة المؤسسة التي يمثلها أو معرفة السوق وطبيعته ، معرفة الزبون (سلوكه ورغباته)، وكذلك تحديد المنافسين وكل ما يتعلق بهم ، من حيث المنتجات والأسعار والسياسات المتبعة، إضافة إلى معرفة مناطق البيع لأن المعرفة والإطلاع تساعده في مواجهة الاعتراضات والاستفسارات التي قد يطرحها الزبون ولا بد من الإجابة عليها، فإن لم يكن إطلاع قوة البيع كاف قد لا تجد الفرصة سانحة لإتمام عملية البيع بنجاح.[2]

2.3. الخبرة المهنية:

ينظر الزبون إلى قوة البيع على أنها مجموعة من الخبراء يساعدونه في اتخاذ قراره الشرائي، فالأسلوب الذي تنقل به قوة البيع المعلومات إلى الزبون يحقق للمؤسسة فرصة أكبر في إنجاح عملية البيع، لهذا يجب أن تخضع قوة البيع بصورة دورية إلى برامج تدريبية، تتمكن على أساسها من تعلم تقنيات بيع جديدة ، كما أن تعامل قوة البيع مع منتجات معينة يكسبها الخبرة اللازمة خاصة لما يتعلق الأمر بالمنتجات الصناعية.[3]

3.3. المصداقية:

إن مهام قوة البيع تتوقف على مدى مصداقيتهم في تعاملهم مع الزبائن، فكلما زادت درجة هذه المصداقية، كلما كان من المتوقع تحقيق مبيعات أكبر والعكس صحيح ، وتعني المصداقية توافر الثقة والأمانة والصدق عند التعامل مع الزبائن، وليس المهم أن تتوافر هذه الصفة بالفعل لدى قوة البيع حتى تحقق الفعالية المطلوبة ولكن المهم هو أن يدرك الزبون تواجدها.[4]

4.3. الاتجاه الإيجابي:

يمكن تحقيق فعالية أكثر لجهود قوة البيع إذا ما توافرت لديها اتجاهات إيجابية إزاء منتجاتها وزبائنها، ويعكس الاتجاه الإيجابي لقوة البيع تجاه نفسها عن مدى ثقتها بقدراتها في تقديم أداء جيد، أما فيما يخص الاتجاه الإيجابي تجاه المنتجات، فهو يخص قناعة قوة البيع بأداء منتجاتها وإلا كيف يمكن لها أن تقنع الزبون بالمنتجات المؤسسة هي نفسها

---

[1] – نفس المرجع، ص:447.

[2] - علي عبد الرضا الجياشي، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

[3] - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره،ص:448.

[4] - نفس المرجع، ص:448.

(قوة البيع) غير راضية بمستوى أدائها، أما الاتجاه الإيجابي تجاه الزبون فيتولد من توفير العناية والرغبة في خدمته، حل مشكلاته وتزويده بالمعلومات اللازمة. ولا شك أن ملاحظة الزبون لذلك الاتجاه يجعل ردود أفعاله إيجابية ومتوافقة مع جهود قوة البيع.[1]

5.3. حسن الاستماع:

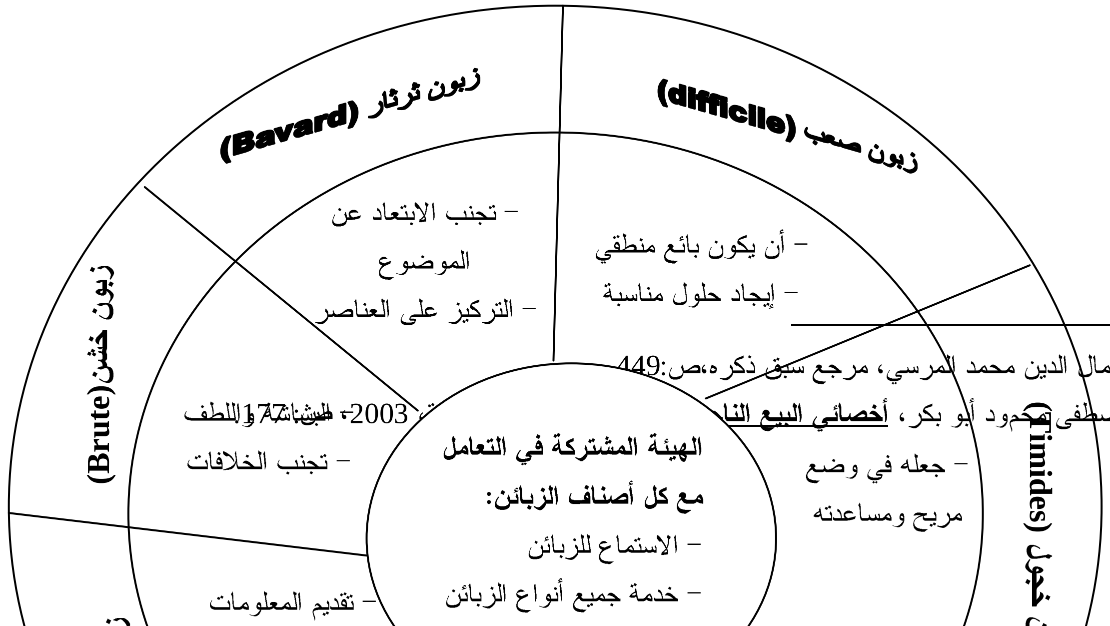
إن الاستماع للزبون هي مهارة يجب أن تتوفر في قوة البيع، ولا شك أن الفشل في تحقيق الإنصات الجيد قد يترتب عليه فقدان فرص بيعية، وكذا صعوبة تحديد احتياجات ورغبات الزبائن، كما تساعد هذه المهارة في توفير معلومات عن الزبون، بحيث تساعد مسؤولي المؤسسة في إحداث تعديلات على سياستها وبرامجها التسويقية. ولنجاح هذه العملية يجب على قوة البيع التزام بالنقاط الآتية:

- ✓ الاهتمام والتركيز بعناية، وعدم التشتت في القيام بأكثر من عمل في الوقت الواحد؛
- ✓ الإنصات بعمق في مفهوم ومضمون الرسالة و دلالاتها؛
- ✓ الإنصات المكتمل أي الإصغاء الجيد لكل شيء يهم الزبون؛
- ✓ أن يكون هناك فترة زمنية بين السماع و الكلام تستغل في مراجعة النقاط التي تكلم فيها الزبون؛
- ✓ البحث عن المعاني الواضحة والدقيقة للرد على استفسارات واعتراضات الزبون؛
- ✓ الاستفسار عن النقاط التي لم يتم فهمها.

6.3. المقدرة على التكيف مع أصناف مختلفة من الزبائن:

مما لا شك فيه أن قوة البيع تتعامل مع أصناف عديدة ومتعددة من الزبائن ، تختلف طباعهم وصفاتهم فلكل زبون شخصيته ومزاجه الخاص به ، فمنهم (الزبون الصعب، خجول، مبتكر، ثرثار...)، وهذا يتطلب من قوة البيع التحلي بجملة السمات والمهارات التي تمكنها من التكيف مع هذه الأصناف.[2] والشكل رقم (01) يوضح الأصناف المختلفة للزبائن وكيفية التعامل مع كل صنف منهم.

الشكل رقم (01): معاملة البائع للأصناف المختلفة من الزبائن



---
[1] - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص:449.
[2] - مصطفى محمود أبو بكر، أخصائي البيع النا... 2003، ص:177.

المصدر:

. Orsoni, **le marketing**, vuibert, 7ème édition, Paris, 2001, P:409.Helfer, J.J.P

نلاحظ من خلال الشكل رقم (01) أن هناك أصناف عديدة من الزبائن تختلف باختلاف سلوكياتهم واتجاهاتهم، فتعامل قوة البيع مع هذه ا لأصناف تتم بطريقة يحس بها كل صنف من الزبائن بأنه محط اهتمام وعناية خاصة، بحيث يقابل كل زبون بمعاملة خاصة، لهذا نأتي على سرد بعض أصناف الزبائن وكيفية التعامل معها في النقاط الآتية:

- ✓ الزبون الخشن، يتميز بالتصميم في قراراته وتشدده في أرائه كما انه عديم الثقة بالناس هذا النوع من الزبائن يقابله رجل البيع بالبشاشة واللطف واستمالته بكلمات طيبة وكذا التحلي بهدوء لتجنب أي خلافات معه؛
- ✓ الزبون الساذج، يتميز بالهدوء والطيبة ويبدي ثقة كبيرة في الناس ، كما انه قليل المعلومات فيما يخص المنتجات ، في هذه الحالة يبادر رجل البيع بتقديم المعلومات والعروض الجديدة عن المنتجات ، بحيث تترك له حرية اتخاذ قراراته الشرائية والابتعاد عن ممارسة أساليب الضغط واستغلال طيبته.
- ✓ الزبون المتكبر، يقوم بإظهار معرفته بالمنتجات يقوم بالتعالي على رجل البيع ،هذا الأخير عليه أن يقابل تصرفاته بالصبر والهدوء وتجنب النقاش الحاد معه؛
- ✓ الزبون الخجول، عادة ما يكون متردد في قراراته الشرائية ويفتقر إلى الثقة في النفس ولهذا يقوم رجل البيع بتهيئة الجو المناسب بحيث يشعر الزبون بالراحة، كما تقدم له جميع المعلومات لمساعدته على اتخاذ قراراته الشرائية؛
- ✓ الزبون الثرثار، نجده كثير الابتعاد عن مواضيع المناقشة ، كما انه لا يمتاز بالرزانة ويصعب إغرائه بأفكار جديدة ويهتم كثيرا بالتفاصيل، يتم مقابلة هذا النوع من الزبائن بالصبر والهدوء ، الرد على جميع تساؤلاته ومحاولة تجنب الابتعاد عن الموضوع والتركيز على النقاط المهمة للفت انتباهه.

من خلال استعراض أصناف الزبائن والأساليب المستخدمة في التعامل معهم نجد أنها تصب في مجموعة من السمات المشتركة موجودة في مركز الدائرة والتي يجب على رجل البيع أن يتحلى ويلتز م بها تجاه كل صنف من أصناف الزبائن ونذكر منها الإنصات الجيد للزبائن ، خدمة جميع الزبائن دون استثناء والاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن.

المطلب الثاني:عوامل الاعتماد على قوة البيع في النشاط الترويجي

يمكن اعتبار المزيج الترويجي متكامل وجيد متى اجتمعت العناصر الترويجية الشخصية والغير شخصية، إلا أن الإدارة التسويقية تعتمد في اختيار الوسيلة الترويجية على مجموعة من العوامل، ولهذا فإن المؤسسة عندما تعتمد على قوة البيع كعنصر أساسي في تطبيق إستراتيجيتها الترويجية تأخذ بالحسبان عدة اعتبارات نذكر منها:[1]

1. الزبائن المرتقبين:

تعتمد المؤسسة على قوة البيع، في حالة ما إذا كان العدد المحتمل للزبائن منخفض، مع تمركزهم في منطقة جغرافية واحدة ومنه تخصص الإدارة التسويقية قوة بيعية للاتصال بتجار التجزئة.

2. السعر:

تعتبر قوة البيع في بعض المؤسسات عنصر أساسي لنجاح سياستها التسويقية، خاصة إذا كان سعر السلعة أو الخدمة مرتفع جدا، لأن السعر في هذه الحالة يشكل عائق لعملية البيع، وعليه يتطلب من قوة البيع بذل جهد بيعي أكبر لإتمام الصفقة.

3. طبيعة المنتجات:

تزداد أهمية قوة البيع أو تنخفض بحسب طبيعة السلعة أو الخدمة المقدمة، فالمنتجات الصناعية تعتمد كثيرا على هذه القوة البيعية، لأن اقتناء الزبائن لهذه المنتجات يتطلب منهم استشارة المتخصصين وجمع معلومات كافية حتى يتم اتخاذ القرار الشرائي المناسب، ولهذا فإن قرار الشراء المتعلق بهذه المنتجات يتميز بالتعقد، كما أن خصائص المنتجات الصناعية وتعقدها ومحدودية مستخدميها تدفع القوة البيعية إلى بذل جهود كبيرة لإقناع الزبائن الصناعيين، وإمدادهم بمعلومات فنية وتقنية دقيقة تمكن الزبائن من اتخاذ قرارهم شرائي يرضي الطرفين (المؤسسة والزبائن) بالإضافة إلى تحديد الخدمات المصاحبة (ما بعد البيع) لهذه المنتجات خاصة بعد انتهاء عملية البيع.[2]

أما في حالة المنتجات الاستهلاكية التي تتميز بالروتينية في عملية الشراء (تكرارية عملية الشراء) وتوزعها على نطاق واسع مثل: المواد الغذائية، مواد التنظيف...، فإنها تكون موجهة إلى الزبون النهائي، ولا تحتاج إلى أي توضيحات إضافية، فتعتمد المؤسسة في ترويجها لهذا النوع من المنتجات إلى الإعلان أو تنشيط المبيعات ويكون دور القوة البيعية في هذه الحالة محدود.[3]

4. قنوات التوزيع:

تجري عملية توزيع المنتجات الصناعية في الغالب على مستوى قنوات توزيع تتميز بالقصر ومحدودية الزبائن من جهة وكذا الطبيعة المعقدة لهذه المنتجات من جهة أخرى، ولهذا لا يمكن استخدام قنوات توزيع طويلة (بعدة وسائط)، عكس المنتجات الاستهلاكية التي يمكن أن تكون قناة توزيعها طويلة تصل حتى تجار التجزئة.[4]

---

[1] - بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، **إستراتيجيات التسويق**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص: 268.

[2] - علي عبد الرضا الجياشي، مرجع سبق ذكره، ص:30.

[3]- سمير العبادي، نظام سويدان، **التسويق: مفاهيم وإستراتيجيات**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص:297.

[4]- سمير العبادي، نظام سويدان، مرجع سبق ذكره، ص:273.

5. تبني المؤسسة لإستراتيجية الدفع:

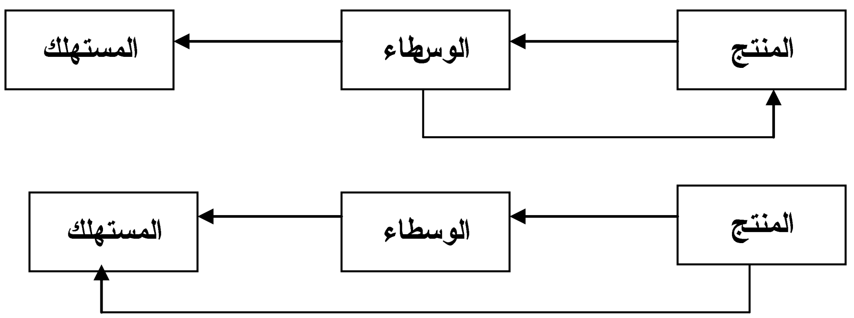
تعتبر القوة البيعية من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسة في إستراتيجية الدفع (Push) حيث تقوم بالترويج للمنتج للوسيط التالي للقناة التوزيعية (مثال: تاجر الجملة)، الذي يقوم بدوره بترويجه للقناة التي بعدها وهكذا فالمنتج يدفع من أول قناة توزيعية التي هي المؤسسة إلى آخر نقطة موجودة على شبكة التوزيع ألا وهو المستهلك النهائي.

أما إذا تم تبني إستراتيجية الجذب (Pull)، فالمؤسسة تقوم بالترويج المباشر للمنتج إلى المستهلك النهائي لاستثارة دوافع الطلب لديه، فيقوم المستهلك بالبحث عن المنتج في متاجر التجزئة، وتعتمد المؤسسة في ذلك على عناصر أخرى للترويج مثل الإعلان، تنشيط المبيعات والشكل رقم(02) يوضح طريقة عمل الإستراتيجيين:

الشكل (02): مقارنة بين إستراتيجية الدفع وإستراتيجية الجذب

إستراتيجية الدفع

إستراتيجية الجذب



المصدر:
P. Kotler, R. Dubois, marketing & management, publi-union, 9ème édition, paris, 1997, p:577

يتبين من الشكل رقم (02) أن هناك إستراتيجيتان للترويج الأولى تسمى بإستراتيجية الدفع ، والتي تنص على استخدام الطرق الشخصية في عملية الترويج ، والمتمثلة في قوة البيع، بحيث توجه الجهود من المنتج إلى تجار الجملة قصد الحصول على أوامر الشراء المتعلقة بالسلعة من تجار الجملة، وبنفس الطريقة يطبق تجار الجملة أسلوب قوة البيع قصد الحصول على أوامر الشراء من تجار التجزئة ، وبنفس الطريقة تتم هذه العملية حتى نصل إلى المستهلك النهائي، وتدعم هذه الجهود الترويجية بسياسات تسعرية قوية نجد منها الخصم كحافز للمؤسسات التوزيعية على دفع المنتجات اتجاه المستهلك، وبالتالي فإن إستراتيجية الدفع تعني اشتراك كل من المنتج والموزعين في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي.

أما فيما يخص الإستراتيجية الثانية فيطلق عليها إستراتيجية الجذب ، والتي تنص على أن المنتج يعمل على إيجاد الطلب المباشر من المستهلك عن طريق الأنشطة الترويجية المختلفة (الإعلان، ترقية المبيعات...)، ويتم ذلك بضغط المستهلك على تاجر التجزئة وتشجيعه بتوفير السلع والخدمات لأنه بحاجة إليها، هذا يعني أن المستهلك يتوجه إلى تاجر التجزئة ويطلب منه توفير مجموعة من المنتجات التي هو بحاجة ماسة إليها ، بإمكانه اقتنائها، وبنفس الأسلوب يقوم تاجر التجزئة بطلب المنتجات من المؤسسات التوزيعية الوسطية الأخرى ، (تاجر الجملة أو الوكيل)، هذا الأخير يقوم بنفس الأسلوب، وذلك بتقديم الطلبية إلى المنتج، وهكذا تتم عملية الانجذاب للمستهلك النهائي نحو منتجات المؤسسة .

6. دورة حياة المنتج:

يرتكز مفهوم دورة حياة المنتج على تشبيه المنتج بالكائن الحي. فكما أن حياة هذا الكائن لها نطاق زمني محدد، تمر عبره بمراحل مختلفة، فإن للمنتج أيضا دورة حياة، تبدأ بتقديمه في السوق وتنتهي إلى الانحدار، وبالرغم من أن غالبية المنتجات تمر بدورة حياة نمطية في عدد مراحلها، إلا أنها متباينة في طول كل مرحلة من هذه المراحل :مرحلة التقديم،

النمو، النضج، التدهور، بحيث تقوم الإدارة التسويقية بصياغة مزيج تسويقي محدد يتكيف مع معطيات كل مرحلة ، بمعنى أن استخدام مثلا المزيج الترويجي (الإعلان، قوة البيع، ترقية المبيعات، العلاقات العامة، التسويق المباشر) يختلف من مرحلة إلى أخرى.[1] والجدول رقم (01) يلخص لنا العوامل السابقة الذكر:

الجدول رقم (01): العوامل الداعية للتركيز على قوة البيع

العوامل	القوة البيعية	الإعلان وترقية المبيعات
الزبائن	✓ عدد محدد	✓ عدد كبير ✓ منتشرين عبر التراب الوطني.
المنتج	✓ معقد تقنيا	✓ بسيط (نمطي) ✓ سهل الفهم والاستعمال
السعر	✓ مكلف	✓ اقتصادي
قناة التوزيع	✓ قصيرة (مباشرة)	✓ طويلة (غير مباشرة)
الإستراتيجية المتبعة	✓ إستراتيجية الدفع	✓ إستراتيجية الجذب
دورة الحياة المنتج	✓ مرحلة التقديم والنمو	✓ مرحلة النضج والتدهور

المصدر:

Beckman, D.L.Kurtz, L.E.Boone, **le marketing**, édition études vivantes, paris, M.D. 1990, p: 452.

يوضح لنا الجدول رقم (01) أن الاعتماد المؤسسة على قوة البيع في تنفيذ سياستها الترويجية مرهون بنوع الإستراتيجية المتبعة، فإستراتيجية الدفع تعتمد بالدرجة الأولى على قوة البيع والتي تستخدم في حالة وجود عدد محدود من الزبائن، وكذا مدى طبيعة وخصوصية المنتجات مثل : المنتجات الصناعية، فاقتناء هذا النوع من المنتجات يتطلب دفع أموال كبيرة فهي منتجات مكلفة، كما أن المؤسسة لا تستخدم في توزيع هذه المنتجات على العديد من الوسطاء بل تكتفي بوسيط وحيد فهي تعتمد على قناة توزيعية قصيرة ، وغالبا ما يتم استخدام عنصر قوة البيع في المراحل الأولى لإطلاق المنتج في السوق (مرحلة التقديم، مرحلة النمو) لمحاولة دفعه نحو الزبون وإقناعه بمدى أدائه.

في المقابل نجد أن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية الجذب تعتمد على عناصر ترويجية أخرى مثل الإعلان وترقية المبيعات، فيستخدم هذان العنصران للترويج للمنتجا ت ذات الاستهلاك الواسع وسميت كذلك لأنها تستهلك من طرف شريحة واسعة من الزبائن، فهي منتجات يقتنيها الزبون باستمرار ولا يبذل فيها جهدا كبيرا لفهم طريقة استعمالها فهي منتجات نمطية تمتاز بالبساطة ، وبدرجة قليلة من المقارنة مع بقية ا لمنتجات المنافسة، كما تتسم المنتجات ذات الاستهلاك الواسع بانخفاض أسعارها وسهولة اقتنائها لوجود عدة نقاط لتوزيع هذه المنتجات ، فالمؤسسة غالبا ما تعتمد في توزيع هذه المنتجات على قنوات توزيع طويلة أي بعدة وسطاء ، بالإضافة إلى أن الإعلان وترقية المبيعات يتم استخدامهما في غالب الأحيان في المراحل الأخيرة لدورة حياة المنتج أي في مرحلة النضج والتدهور.

المطلب الثالث: مهام وأهداف قوة البيع

[1] – F. Collbert, M. Filion, **gestion du marketing**, édition Itée, 2ème édition, montréal, 1995, p:417.

تتعدد مهام وأهداف قوة البيع، بحيث تحاول من خلال تنفيذ مهامها الوصول إلى مجموعة من الأهداف مثل: زيادة حجم المبيعات أو اكتساب حصص سوقية جديدة، فينظر إلى كل فرد من أفراد القوة البيعية على أنه مدير تسويق في القطاع البيعي الذي يعمل فيه بمعنى أن يكون ملما بتفاصيل مهامه (تكاليف، أرباح، منتجات، منافسين...).

الفرع الأول: المهام المسندة لقوة البيع

قيام قوة البيع بالمهام المسندة إليها بكفاءة وفعالية يحقق للزبون وللمؤسسة في آن واحد مجموعة من المنافع، وعليه تتمثل المهام المسندة لقوة البيع في الآتي:

1. تلبية حاجيات الزبائن:

عند وصول زبون جديد للمؤسسة، فإن المهمة الأولى المخولة لقوة البيع هي الاستماع أو الإصغاء الجيد للزبون ثم بعد ذلك تتم مساعدة الزبون في الحصول على المنتجات التي تشبع حاجاته ورغباته.[1]

2. البحث عن زبائن جدد: يعتبر البحث عن الزبائن الجدد من الأهداف الدائمة التي تسعى قوة البيع إلى تحقيقها، وذلك من خلال التعرف والاتصال بالزبائن والمؤسسات الذين قد يصبحوا زبائن مستهدفين للمؤسسة، ويقوم أفراد قوة البيع بالبحث عن زبائن جدد عن طريق:[2]

- ✓ مقابلاته البيعية مع الزبائن الحاليين للمؤسسة (تزويد بأسماء أخرى لمحاولة الاتصال بهم)؛
- ✓ محيطه العملي (معلومات يتحصل عليها من قبل زملائه في العمل، شهادات...)؛
- ✓ علاقاته مع الأصدقاء، جمعيات، النوادي، منظمات...؛
- ✓ زيارات للبحث والتنقيب عن الزبائن (زيارات بدون موعد سابق، زيارات لمقر عمل أو سكن الزبون)؛
- ✓ البحث في المج لات التجارية، دليل الهاتف، أو عن طريق معلومات إدارية (عناوين لمؤسسات حديثة النشأة، المناقصات المعلن عنها في الجرائد...)؛
- ✓ قيامها بأعمال خارجية (كالمعارض، اجتماعات العمل التي تعقدها بحضور مؤسسات أخرى)؛
- ✓ استخدام أدوات التسويق المباشر في البحث عن الزبائن (الهاتف، البريد المباشر،...)؛
- ✓ الأيام المخصصة لاستقبال الزوار، كالأيام الخاصة بالأبواب المفتوحة الخاصة بالمؤسسة.

بحث وجذب زبائن جدد لصالح المؤسسة يعد من بين أهم المهام المسندة لقوة البيع ، بحيث تهدف المؤسسة من خلال هذه العملية إلى زيادة حصتها من الزبائن في السوق وبالتالي زيادة مبيعاتها، ولهذا تلجأ قوة البيع إلى عدة قنوات مباشرة وغير مباشرة لتنفيذ هذه المهمة (جذب زبائن جدد)، فبالرغم من صعوبة وتكلفة بعض هذه القنوات إلا أن المحافظة على الزبائن الحاليين يعتبر أقل خطورة وأكثر ربحية وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثالث من هذا البحث والمتمثل في تسويق العلاقة مع الزبون وإمكانية ولائه للعلامة التجارية .

3. الاتصال بالزبائن:

تعتبر القدرة على الاتصال من المهارات الأكثر حسما في نجاح قوة البيع في تأدية مهامها ، حتى أن بعض الباحثين في التسويق يعتبرون مهامها كـــشبكة اتصالات والتي بواسطتها تؤثر قوة البيع في سلوك الزبائن، كما يضيف الاتصال الشخصي بين أفراد قوة البيع والزبون عنصرا إنسانيا إضافة إلى علاقة المن فعة بالمستفيد، فمن خلال هذه العلاقة يتم تغيير اهتمام الزبون (اتخاذ الشراء)، فعن طريق الاتصال يتم تقديم خدمات الاستشارة ومدّ الزبون بالمعلومات اللازمة

---

[1]- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص:443.

[2] – وهيبة وافي، **إدارة القوة البيعية في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر،2003، ص: 32.

عن منتجات المؤسسة، كما يتم عن طريق هذه العملية مراقبة تطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسات المنافسة ، لأن موقع قوة البيع يسمح للمؤسسة بالشعور بأي تغير أو تطور قد يطرأ على سلوك الزبائن ، فهم يعتبرون بمثابة همزة وصل بين المؤسسة والزبون.[1]

4. جمع البيانات:

تزويد المؤسسة بالبيانات الخاصة باحتياجات الزبائن وسلوكياتهم، تعد من المهام الأساسية لأفراد قوة البيع ، فلا تقتصر مهامهم فقط على جمع البيانات التي تتعلق بالزبائن ، بل تتعدى ذلك إلى جمع معطيات أخرى مثل : أسعار المنافسين، منتجاتهم، وضعية السوق...، فقوة البيع تعتبر حلقة وصل رئيسية بين المؤسسة والسوق، فبإمكانها أن تكون مصدرا هاما لكثير من البيانات، حيث يتم تسجيلها في تقارير دورية ثم تحليلها لتصبح بعدها على شكل معلومات تساعد المؤسسة في اتخاذ قرارات خاصة بالسياسة التسعيرية ، حجم الخصومات الممنوحة مقارنة بالمنافسين ، تعديلات على منتجاتها الحالية أو التخطيط لمنتجات جديدة،... وهذا ما يعطي للمؤسسة فرصة لتحقيق ميزة تنافسية.[2]

5. البيع:

تعد مهمة البيع من بين المهام الرئيسية لقوة البيع والتي تعتمد إلى حد كبير على قدراتهم ومهاراتهم، فوظيفة البيع هي " تلك العملية الميسرة التي يقوم فيها البائع بعرض المنتج على الزبون بغرض شرائه ".[3] وفيها تقوم القوة البيعية بجهود معتبرة لإقناع الزبون بتقبل المنتج وتبيان مزاياه وبالتالي تمكينه من اتخاذ القرار الشرائي المناسب للمؤسسة.

6. تقديم المساعدة للزبون:

يقوم الزبون عادة بشراء ثلاثة أمور هي : المنتج وما ينطوي عليه من منافع ، سمعة وعلامة المؤسسة، وأسلوب معاملة قوة البيع، وفي بعض الأحيان فإن الجانب الأخير قد يفوق الجوانب السابقة لتأثيرها الكبير على عملية اتخاذ قرار شراء الزبون، ومن ثم فإن قوة البيع الناجحة هي التي تستطيع التركيز على العوامل التي يمكن أن تميزه أو تميز مؤسستهم عن المؤسسات المنافسة الأخرى، وتحث الزبون على الاستمرار في التعامل معه، إضافة إلى خدمات أخرى لعل أبرزها:[4]

- ✓ تقديم المساعدة المادية والمعنوية للزبائن المتمثلة في : مساعدة متاجر الجملة ومتاجر التجزئة في تنظيم معروضاتهم من المنتجات داخل المحل، المساعدة الفنية التي يقدمها مهندس المبيعات في حالة وجود مشكل معين؛
- ✓ معالجة الخلافات التي تنشأ بين المؤسسة والزبائن مثلا: ضرورة إرجاع بعض الطلبيات التالفة أو الطلبيات الغير المطلوبة أو التي مر عليها مدة من الزمن،، التأخير في تسليم الطلبيات...؛
- ✓ إسهام قوة البيع في مساعدة بعض الزبائن الذين يواجهون مشاكل مالية في دفع ديونهم، وذلك من خلال : تسهيل بعض الإجراءات الإدارية، تمديد الآجال لدفع ديونهم...؛
- ✓ محاولة بناء علاقة جيدة مع الزبائن ، وهذا من خلال مواصلة الاتصال بهم حتى إلى ما بعد البيع وكذا تقديم خدمات إضافية بين الحين والآخر.

---

[1] - حداد سهيلة، **فعالية البيع الشخصي في تسويق الخدمات**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2006، ص: 73.

[2] - وهيبة وافي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 34- 35 .

[3] – محمد عبد الغني حسن هلال، **مهارات البيع**، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة 2، مصر 2002، ص 05.

[4] – ناجي معلا، **الأصول العلمية والعملية للبيع الشخصي**، الطبعة الأولى، عمان، 1999، ص:35.

إن مساعدة الزبائن أصبح بالأهمية بمكان في تنمية العلاقات ويدفع بالمنت ج المباع إلى مستوى الرضا المطلوب ، فباعتبار قوة البيع هي الخبيرة في مجال عملها ، يجب عليها أن تكون قادرة على شرح مواصفات وخصائص المنتج، كما أن تقديم الخدمات المرافقة للمنتج بطريقة جيدة يحدث نوع من الرضا لدى ا لزبون، والجدول رقم (02) يلخص مهام قوة البيع .

الجدول رقم (02): مهام قوة البيع

المهام العامة للاتصال	مهام أخرى
الاتصال قوة البيع بالزبون	**1. البحث عن زبائن جدد:** ✓ **تحليل مشاكل الزبائن؛** ✓ **اكتشاف الحاجات والرغبات الخاصة بالزبائن.** **2. البيع:** ✓ **قدرات ومهارات قوة البيع؛** ✓ **القدرة على الإقناع وتقديم الحجج.** **3. مساعدة الزبائن:** ✓ **متابعة الزبائن؛** ✓ **خدمة ما بعد البيع؛** ✓ **بناء علاقة جيدة مع الزبائن**
الاتصال قوة البيع بالمؤسسة	**1. جمع البيانات:** ✓ **إعلامها عن الزبائن الحاليين والمحتملين؛** ✓ **إعلامها بوضعية السوق والمنافسة؛**

المصدر:

J. Jacques Croutsche, **marketing opérationnel: liaisons et interfaces dans l'entreprise**, édition Eska, paris, 1993, p:325.

يتبين لنا من الجدول رقم (02) أن هناك عدة مهام تقوم بها قوة البيع ، فاتصال قوة البيع بالزبون موجه بالدرجة الأولى لتحقيق مهام محددة تتمثل في: البحث عن زبائن جدد وذلك بانتهاج مجموعة من الأساليب التسويقية والترويجية، كما أن القيام بعملية البيع تحتاج إلى الاتصال بالزبون وكذا إقناعه باقتناء منتجات المؤسسة وهذ ا يعتمد كذلك على قدرات ومهارات قوة البيع في مجال الاتصال والمفاوضة؛ في حين ترتبط مهمة مساعدة الزبون بالدرجة الأولى على عملية الاتصال وهذا من خلال متابعة الزبائن من لحظة إبداء رغبتهم في الشراء وتمتد إلى تقديم الخدمات التكميلية (ما بعد البيع)، كما تساعد عملية متابعة الزبائن في بناء علاقة تفاعلية طويلة الأجل مع الزبائن وهذا يزيد من درجة ولائهم لمنتجات المؤسسة.

يوضح لنا أيضا الجدول ر قم (02) أن قوة البيع تقوم بجمع البيانات المتعلقة بالسوق ، المنافسة وضعية الزبائن الحاليين والمحتملين حيث تسجلها في تقارير دورية، لتقوم بعد ذلك قوة البيع بتزويد وإعلام المؤسسة بهذه البيانات التي تساعدها فيما بعد في اتخاذ مجموعة من القرارات التسويقية.

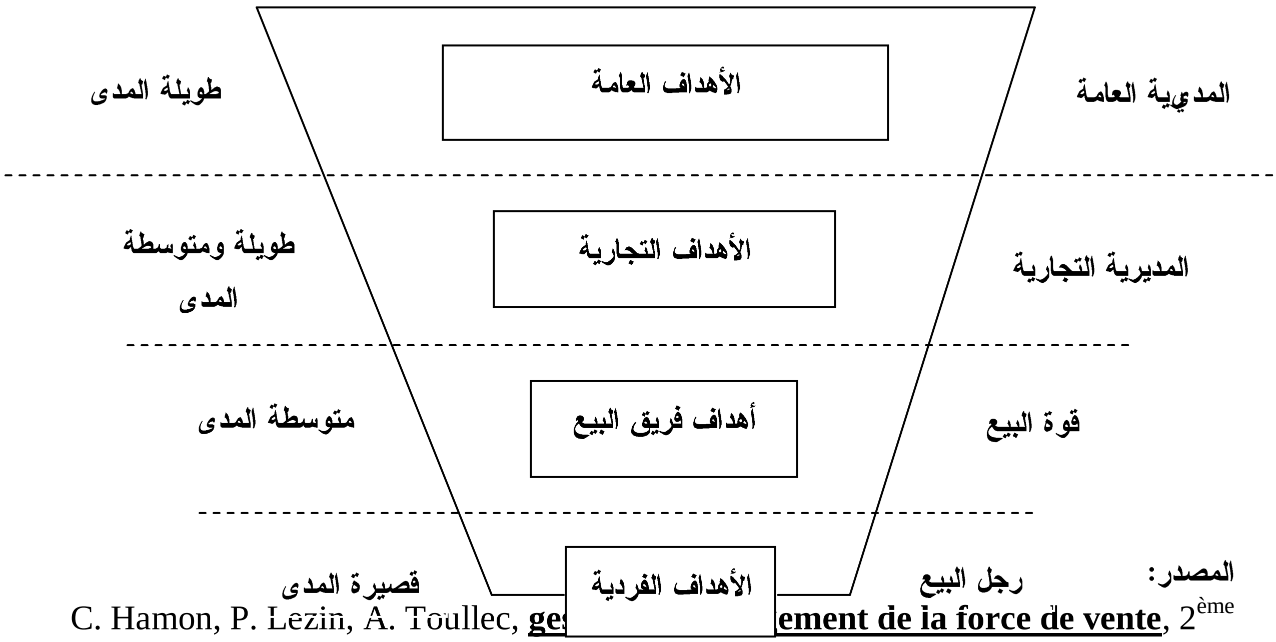
الفرع الثاني: أهداف القوة البيعية

إن نجاح مسعى المؤسسة في تحقيق الكفاءة البيعية، مرهون بالتزام قوة البيع بمجموعة من الأهداف تختلف من ناحية المدى والتدرج الهرمي للمسؤوليات في المؤسسة.

1. تدرج الأهداف:

بموجب التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، تحدد المديرية العامة عدة مستويات للسلطة داخل المؤسسة والتي من خلالها تبرز وجبات ومسؤوليات كل مستوى إداري، في المقابل نجد كل المستويات الإدارية تعمل وفقا لأهداف واضحة ودقيقة، والشكل رقم (03) يوضح لنا التدرج الهرمي للأهداف .[1]

الشكل رقم (03): التدرج الهرمي للأهداف



المصدر: C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec, **gestion et management de la force de vente**, 2ème édition, dunod, Paris 2000, P:04

من خلال الشكل رقم (03)، نستنتج بأن هناك مجموعة من الأهداف المتدرجة حسب التدرج الهرمي للمؤسسة ، فكل مستوى إداري يقابله صنف معين من الأهداف وكذا المدة الزمنية المخصصة لتحقيقها.

1.1. الأهداف العامة:

تحدد هذه الأهداف من قبل المديرية العامة للمؤسسة، فهي تعبر عن إستراتيجية المؤسسة وتعطينا رؤية شاملة عن التوجهات الكبرى للمؤسسة ، فأهدافها طويلة المدى يمكن أن تتجاوز خمس سنوات، وعلى أساس هذه الأهداف يمكن لمسؤولي المؤسسة تحديد أهداف أخرى وظيفية وتشغيلية متعلقة بالأفق المتوسط والقصير المدى.

2.1. الأهداف التجارية:

---

[1]- C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec, **gestion et management de la force de vente**, 2ème édition, dunod, Paris 2000, P:04.

تأتي الأهداف التجارية لتكمل الأهداف العامة وذلك من خلال تحديد المحاور الخاصة بالسياسة التجارية، وكل ما يتعلق بتشكيلة المنتجات ومدى استجابة الزبون لها...، كما تنشأ عنها بعض الأولويات في شكل أهداف تجارية التي يجب أن تتميز بالدقة وسهولة التطبيق، وتتماشى مع خصوصيات كل فرد من أفراد قوة البيع . فمدى هذه الأهداف يتراوح بين الآجال الطويلة والآجال المتوسطة .

3.1. الأهداف المتعلقة بقوة البيع:

تحتاج السياسة التجارية إلى وسائل عديدة للوصول إلى أهدافها ، فمن ضمن هذه الوسائل استخدام قوة بيع كفؤة لتحقيق غاياتها، وحتى يتم ذلك يقوم مكلفين بإدارة قوة البيع بتحديد أهداف وتنظيم العمل الميداني لقوة البيع ، للإشارة فإن أهداف قوة البيع لا تتناقض مع أهداف المديرية التجارية ولا مع أهداف العامة للمؤسسة ، فمن ضمن أهداف قوة البيع نجد:

- ✓ ترقية المبيعات :" استخدام تقنيات مختلفة و متنوعة في الأجل القصير , والتي تسعى إلى تسريع و تقوية ردود الأفعال الشرائية للمستهلكين أو /و الوسطاء".[1] وتأخذ عملية تنشيط المبيعات عدة أوجه منها : تخفيض الأسعار , تقديم الهدايا, تسهيل عملية الدفع, الألعاب والمسابقات...الخ؛
- ✓ التنقيب عن زبائن جدد : وهو مجهود تقدمه قوة البيع في البحث عن زبائن بواسطة الاتصال الشخصي بالزبائن الحاليين ومحاولة إقناع الزبائن المحتملين؛
- ✓ توزيع جهود قوة البيع حسب المنطقة الجغرافية.

4.1. الأهداف الفردية (الحصص):

تتلقى المؤسسة الكثير من البيانات والمعطيات من بيئتها الخارجية خاصة تلك المتعلقة بالأسواق ، معدل الطلب، المنافسة...، ولهذا تقوم المؤسسة بإنشاء خطة عملية تسمح للسياسة التجارية بتوجيه جهود قوة البيع نحو حصص سوقية محددة، بحيث يصبح كل فرد من أفراد قوة بيع مسؤول عن بيع منتجاتها في تلك الحصة ، وذلك من خلال المعلومات الميدانية التي يتم جمعها، وكذا القيود الخاصة بالمناطق التي ينشطون بها.

الفرع الثاني: أنواع الأهداف

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها قوة البيع والتي يمكن نلخصها إلى:

1. الأهداف الكمية:

تكون هذه الأهداف قابلة للقياس أي يمكن استخدام التقنيات الكمية المعروفة كالإحصاء الاحتمالات ، بحوث العمليات...، فهي تعبر عن قيمة معينة سواء بالحجم، النسبة المئوية، بالنقاط، ... فينبغي أن تتوفر في هذه الأهداف على جملة من المعايير تتمثل في: سهولة القياس والتحديد والتقييم، فهي تستخدم في عدة نشاطات نذكر منها[2]: قياس مستوى المبيعات؛ هوامش الربح؛ قياس نسبة الحصص السوقية المكتسبة وبالتالي معرفة عدد الزبائن الجدد؛ قياس تكلفة قوة البيع مقارنة بمردوديتها

3. الأهداف النوعية:

---

[1] - P.Kotler et autres, **Marketing Management**, 11éme édition, Pearson éducation, France, Paris, 2005, p: 667

[2] - C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec, op.cit, P:07.

لا تحتوي على قيم قابلة للقياس ، إذن من الصعوبة بمكان تحليلها وقياسها بأدوات كمية بسيطة ، فقوة البيع تهدف أيضا لتحقيق هذا النوع من الأهداف والتي تمكنها من دراسة :[1] صورة علامة المؤسسة؛ سلوك المستهلكين ؛ علاقة المؤسسة بالزبائن؛ مدى رضا وولاء الزبائن.

المبحث الثاني: تنظيم قوة البيع

إن تنظيم نشاط قوة البيع يتطلب من المؤسسة تحديد إطار هيكلي وتنظيمي متين ، تتمكن من خلاله قوة البيع من القيام بمهامها و من تجسيد قدراتها ومهاراتها البيعية، الأمر الذي يساعد مسؤولي إدارة قوة البيع من تحديد حج م قوة البيع اللازمة لأداء المهام البيعية ، كما ينبغي لقوة البيع إتباع مجموعة من الخطوات العملية في ممارسة البيع بهدف الوصول إلى كفاءة عالية في الأداء.

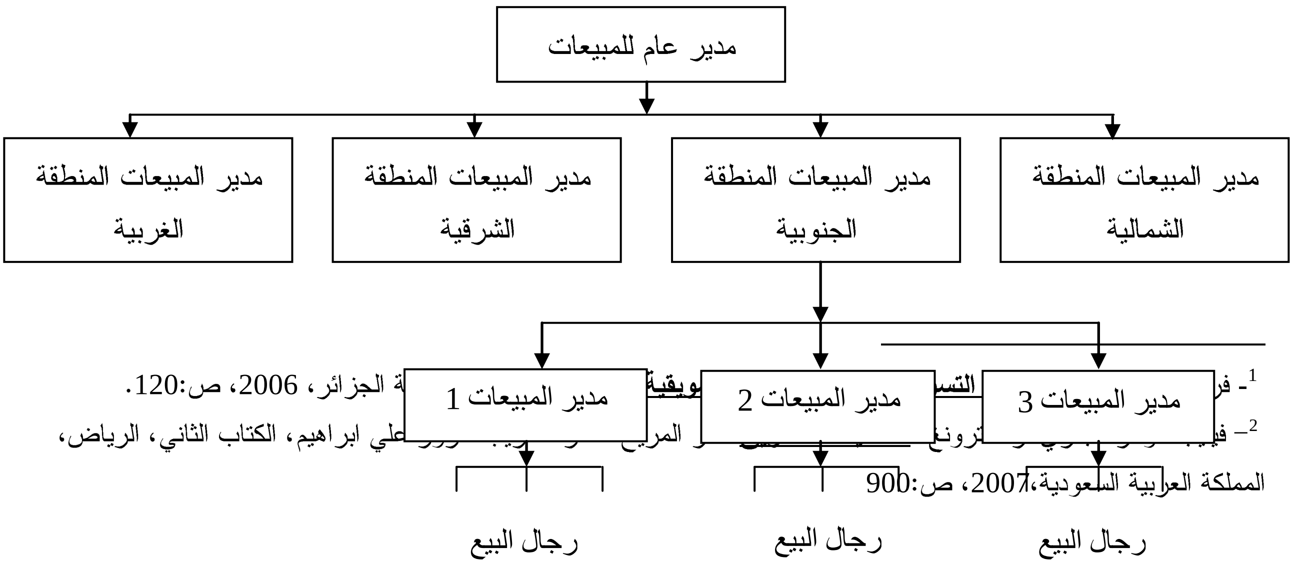
المطلب الأول: الهياكل التنظيمية لقوة البيع

يحدد الهيكل التنظيمي الطريقة التي يتم من خلالها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها بما يسمح لها بتحقيق أهدافها ، فعلى أساس هذا الهيكل تقسم المؤسسة مسؤوليات ومهام القوة البيعية، ويكون ذلك تبعا لنشاط وإمكانيات المؤسسة المالية والبشرية ، حيث يوجد العديد من الهياكل التنظيمية على اختلاف أنواعها وطبيعتها ، ولهذا يتطلب من المؤسسة تحديد الأهداف والاستراتيجيات التي يتم على أساسها بناء هيكل تنظيمي ملائم لنشاطاتها، ويوفر لها الأداء الناجح، كما يمكن الهيكل التنظيمي مسؤوليها من تنظيم وتدريب وتقييم أداء قوة البيع.

الفرع الأول: تنظيم قوة البيع على أساس جغرافي

العديد من المؤسسات تعتمد في تخصيص مهام البيع على أساس جغرافي، ويتم بموجب هذا النوع من التنظيم توزيع قوة البيع جغرافيا وفقا لمناطق البيع التي تم بنائها على الأساس الجغرافي ، وتكون قوة البيع مسؤولة بصفة كاملة عن كافة النشاطات البيعية والزبائن في المنطقة الجغرافية المشر فة عليها ،حيث لا يوجد تخصص ضمن المنطقة الجغرافية،ولذلك فإن الازدواجية في الجهود البيعية تكون غالبة في هذا التنظيم أي أن البائع الواحد يقوم بكافة الخدمات التي يحتاجها الزبون في تلك المنطقة.[2] و الشكل رقم (04) يوضح لنا تنظيم قوة البيع على أساس جغرافي.

الشكل رقم (04): تنظيم قوة البيع على الأساس الجغرافي



[1] - فر ... التس ... ويقية ... ة الجزائر، 2006، ص:120.

[2] – في ... ترون ... المري ... علي ابراهيم، الكتاب الثاني، الرياض، المملكة العرابية السعودية،2007، ص:900

المصدر: ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص: 269.

يبين لنا الشكل رقم (04) هيكل تنظيمي لقوة بيع منظمة على أساس جغرافي يترأسها مدير عام للمبيعات الذي يشرف بدوره على أربعة مدراء للمبيعات موزعين على أربعة مناطق جغرافية هي كالأتي: مدير المبيعات يشرف على المنطقة الشمالية ومدير المبيعات يشرف على المنطقة الجنوبية وهكذا ...بحيث يقوم مدير المبيعات المشرف على المنطقة الجنوبية كما هو مبين في الشكل رقم (04) بتقسيم المنطقة الجنوبية إلى ثلاث مناطق يعين على رأس كل منطقة مدير للمبيعات 01 ومدير للمبيعات 02...وبعد ذلك يتم تقسيم المنطقة البيعية أيضا إلى قطاعات بيعية ، التي توزع في الأخير على مجموعة من رجال البيع.

وتتمثل مزايا هذا النوع من التنظيم الهيكلي في مايلي:[1]

- ✓ انخفاض تكلفة هذا نوع من التنظيمات وسهولة العمل به، وكذا تنفيذ المهام من طرف قوة البيع؛
- ✓ تحقيق استجابة سريعة للطلب في مختلف المناطق لقرب نقاط البيع من أماكن تواجد الزبائن؛
- ✓ إحاطة قوة البيع باحتياجات زبائنها في المنطقة المشرف عنها بشكل دقيق، وهذا لمعرفتها بخصائص الزبائن ورغباتهم في تلك المنطقة؛
- ✓ يمكن التنظيم على الأساس الجغرافي قوة البيع تنفيذ جميع المهام والجهود البيعية اللازمة لإقناع الزبائن.

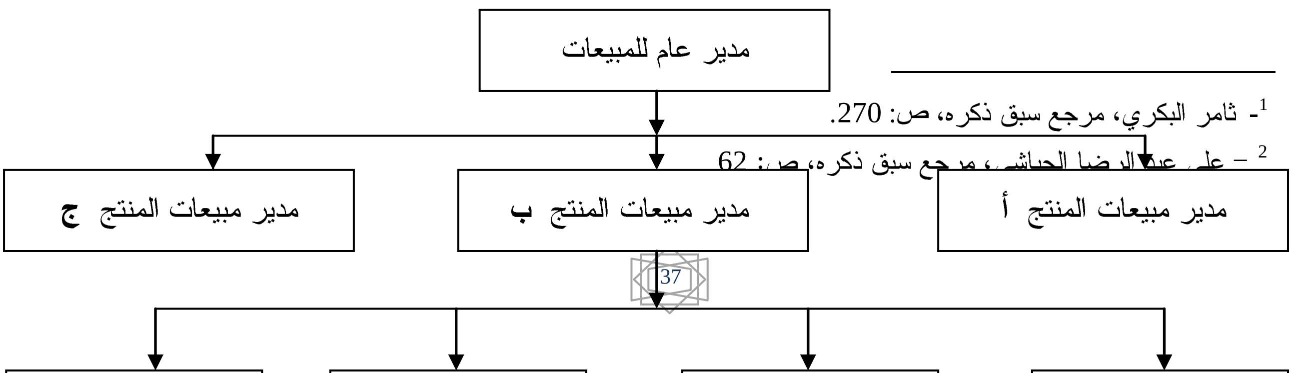
رغم مزايا هذا التنظيم إلا انه يحتوي على بعض العيوب نذكر منها مايلي:

- ✓ انخفاض مستوى المعرفة التخصصية لقوة البيع، لمحدودية نشاطها وانحصارها في حدود جغرافية ضيقة؛
- ✓ انشغال قوة البيع بإنجاز نشاطاتها البيعية في حدود مناطقها، دون أن تتعرف على ما يمكن أن يحصل في مناطق بيعية أخرى؛
- ✓ تنوع منتجات أو زبائن المؤسسة ، يصعب على قوة البيع تغطية جميع القطاعات البيعية المسندة إليها، وبالتالي يصبح من الضروري هيكلة القوة البيعية على أساس الزبائن أو على أساس المنتجات.

الفرع الثاني: تنظيم القوة البيعية على أساس المنتج

يعني هذا النوع من التنظيم تخصص قوة البيع في أداء مهامهم لفئة منتج معين ، وتكون قوة البيع في هذه الحالة مسؤولة بشكل كامل عن مبيعات ذلك المنتج التي كلفت ببيعه بمختلف المناطق البيعية أي انه لا ينظر إلى نوع الزبون والمنطقة الجغرافية، بل يكون الاعتماد في تخطيط الجهود البيعية والرقابة عليها هو المنتج ، فالهدف من هذا النوع من التنظيم هو حاجة المنتج إلى خدمات خاصة ومميزة إضافة إلى جعل قوة البيع أكثر خبرة في بيع هذه المنتجات ومن الممكن أن تتخصص قوة البيع بعلامة معينة ضمن تشكيلة المنتج.[2] والشكل رقم (05) يبين لنا تنظيم قوة البيع على أساس المنتج.

الشكل رقم (05): تنظيم قوة البيع على أساس المنتج



[1]- ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص: 270.

[2] – علي عبد الرضا الجياشي، مرجع سبق ذكره، ص: 62

المصدر: ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص:271.

يبين لنا الشكل رقم (05) هيكل تنظيمي لقوة بيع منظمة على أساس المنتج (منتج أ، منتج ب، منتج ج)، حيث يترأس هذا الهيكل مدير عام للمبيعات الذي يشرف على ثلاث مدراء لثلاث منتجات مختلفة (أ،ب،ج)، كل مدير مسؤول على تسيير وبيع منتجه الخاص دون أن يتدخل في بيع منتجات أخرى ، فمدير المنتج (ب) كما هو مبين في الشكل رقم (05) يوزع ويبيع منتجه على أربعة مناطق (شمالية،جنوبية،شرقية،غربية)، بحيث يعين على كل منطقة مدير للمبيعات الذي بدوره يكرر نفس العملية ويوزع منتجه على ثلاث مقاطعات (مقاطعة 1، مقاطعة 2، مقاطعة 3)، بحيث يتولى كل مقاطعة مسؤول كذلك عن مبيعات المنتج (ب)،وبعد ذلك يتم تقسيم المقاطعات البيعية أيضا إلى قطاعات بيعية صغيرة، توزع عليها مجموعة من رجال البيع مهمتهم بيع وتوزيع المنتج (ب).

من خلال دراستنا لهذا التنظيم برزت لنا عدة مزايا تتمثل في:

- ✓ تتمتع قوة البيع بقدر كبير من حرية التصرف والتعامل مع الحالا ت التي تواجههم، كما يتمتعون بصلاحيات اتخاذ القرارات التي يتطلبها عملهم في حل المشاكل التي قد تنشا أثناء تعاملهم مع الزبائن؛
- ✓ حصول قوة البيع على خبرة معرفية وفنية ناتجة عن المعرفة الجيدة بخصوصيات المنتج الذي يتعاملون معه ، مما يسمح لها بتقديم خدمات جيدة للزبون؛
- ✓ إمكانية التحكم في تسيير المنتج وتوزيعه وكذا تقييم العمليات البيعية ونتائجها؛
- ✓ استفادة الزبون من مساعدة قوة البيع من خلال النصائح والمعلومات التي تسديها له لمعرفة خصائص وكيفية استعمال المنتج، حتى يتمكن الزبون من اتخاذ قراراته الشرائية بشكل مناسب.

رغم المزايا الذي يتمتع بها هذا التنظيم إلا انه يحتوي على بعض النقائص نذكر منها:[1]

- ✓ احتمال وجود تداخل وازدواجية في العمل ما بين المناطق المتقاربة بالنسبة لمنتج واحد؛
- ✓ تعامل الزبون مع قوى بيعية متفرقة في اقتنائه لمنتجين مختلفين مما لا يسمح من جهة بإنشاء علاقة متميزة ودائمة معهم، ويصعب من عملية اتخاذ القرار الشرائي لدى الزبون من جهة أخرى؛

---

[1] - ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص: 271

✓ اكتساب الخبرة البيعية والفنية تحتاج إلى وقت طويل، وهذا ما يسبب في ارتفاع التكاليف .

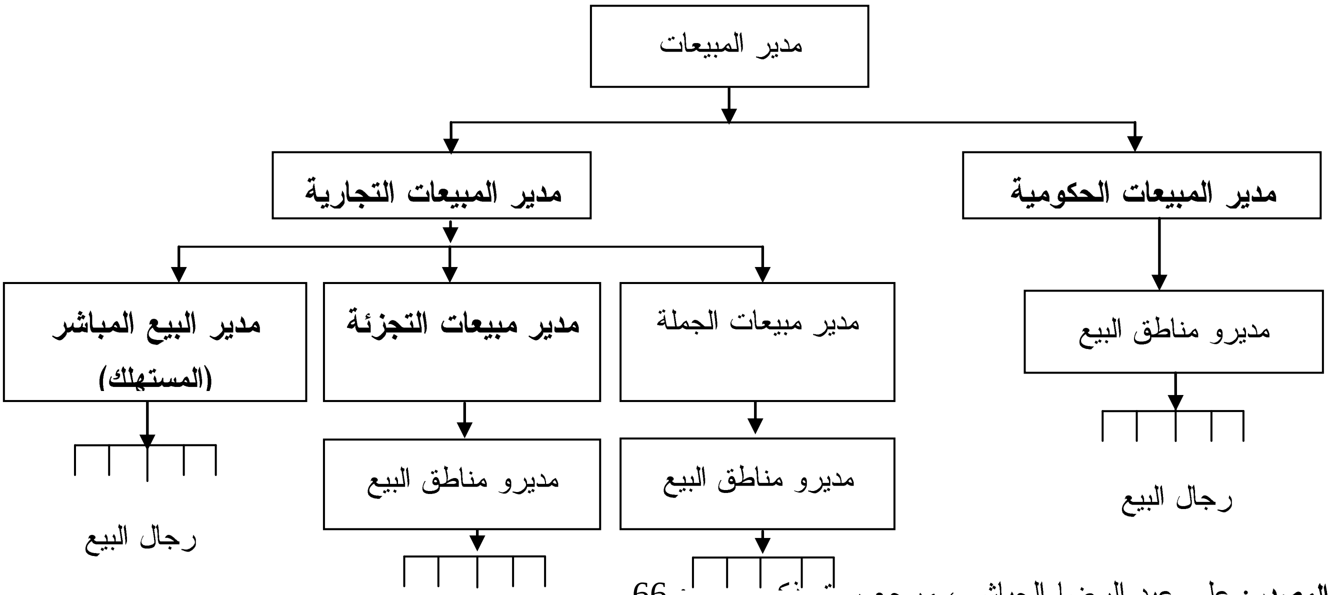
✓ صعوبة تعويض قوة البيع المتخصصة في صنف معين من المنتجات بأخرى في حال ترك أحدهم العمل؛

قد يحصل أن تقدم المؤسسة خدمات بيعية لزبون واحد من قبل عدة قوى بيعية، كون كل قوة بيعية تختص بنوع من المنتجات التي يقوم بشرائها الزبون، وهو ما يشكل للمؤسسة عائق تنظيمي مما يجعلها تتبني نمط آخر من تنظيم قوة البيع يتعلق بالزبون.

الفرع الثالث: تنظيم القوة البيعية على أساس الزبائن

يتم بموجب هذا النمط من التنظيم تكليف قوة البيع بخدمة فئة معينة من الزبائن الذين لهم من الخصائص والاحتياجات ما يميزهم عن بقية فئات الزبائن ، بحيث تكون قوة البيع مسؤولة عن تلبية كافة الخدمات البيعية لهم ولمختلف المنتجات وبغض النظر عن موقعهم الجغرافي، أي أن هذا التنظيم يهتم بنوع الزبون وليس المنتج أو المنطقة الجغرافية،ويأتي هذا النمط استجابة لحاجات الزبائن المختلفة التي لا يقوى بائع واحد على تلبيتها جميعا ، فكلما كان هناك تباين في تلك الحاجات والخصائص كلما كان اللجوء إلى تنظيم المبيعات على أساس الزبون أفضل .[1] والشكل رقم (06) يوضح لنا تنظيم قوة البيع المبني على أساس الزبون .

الشكل رقم (06): تنظيم القوة البيعية على أساس الزبون



المصدر: علي عبد الرضا الجياشي، مرجع ... 66.

يبين لنا الشكل رقم (06) هيكل تنظيمي لق... أساس الز... م إدارة المبيعات منتجاتها إلى نوعين من الزبائن : زبائن من الدوائر الحكومية وآخرين تجاريين ، فلكل نوع من الزبائن خصائصه يمتاز بها عن الآخر، لهذا كلف على رأس كل نوع من الزبائن مدير للمبيعات مكلف بتسيير منتجاته حسب خصوصية و نمط الزبائن.

فالمدير المسؤول عن المبيعا ت الحكومية يقوم بتكليف مجموعة من المدراء بتوزيع منتجاتهم حسب المناطق البيعية

[1] - علي عبد الرضا الجياشي، مرجع سبق ذكره، ص: 64

المتوفرة لديهم كي يتمكنوا بعدها من تقسيمها على قطاعات بيعية صغيرة توزع عليها مجموعة من رجال البيع مهمتهم بيع وتوزيع المنتجات على مختلف المراكز والدوائر الحكومية.

أما فيما يخص النوع الثاني من الزبائن فهم زبائن تجاريين، بحيث يكلف مدير المبيعات التجارية بتوزيع المنتجات على ثلاث مدراء (مدير مكلف بمبيعات الجملة، مدير مكلف بمبيعات التجزئة، مدير البيع المباشر)، فمدير البيع المباشر يبيع منتجاته مباشرة إلى الزبون دون تقسيم المناطق البيعية مستعين بذلك بمجموعة من البائعين لتصريفها .أما بالنسبة إلى مدير المبيعات بالجملة وبالتجزئة فيقومون بتجزيء مناطقهم البيعية ليتم بعد ذلك تصريفها عن طريق البائعين.

تعرفنا بعد دراسة وتحليل هذا النمط التنظيمي على بعض ايجابياته التي تتمثل في:

- ✓ يسمح هذا النوع من التنظيمات لقوة البيع بالإحاطة بجميع حاجات و رغبات الزبائن ،مع إمكانية التنبؤ بسلوكياته المستقبلية وهذا ما يساعد المؤسسة في ضبط زبائنها الحاليين والمحتملين؛
- ✓ يحقق الاتصال المباشر والتعامل المستمر مع الزبائن استجابة وفهم دقيق لحاجاتهم؛
- ✓ **يمكن أن تستفيد المؤسسة من خلال هذا التنظيم من متخصصين في التعامل مع نوع محدد من الزبائن؛**
- ✓ يعطي هذا التنظيم فرصة توزيع قوة البيع بما يتناسب مع خصوصية ونوعية الزبائن في السوق؛
- ✓ **يحقق هذا النمط التنظيمي عدم الازدواجية لقوة البيع بالنسبة لزبون واحد كما هو حاصل في التنظيم على أساس المنتج؛**

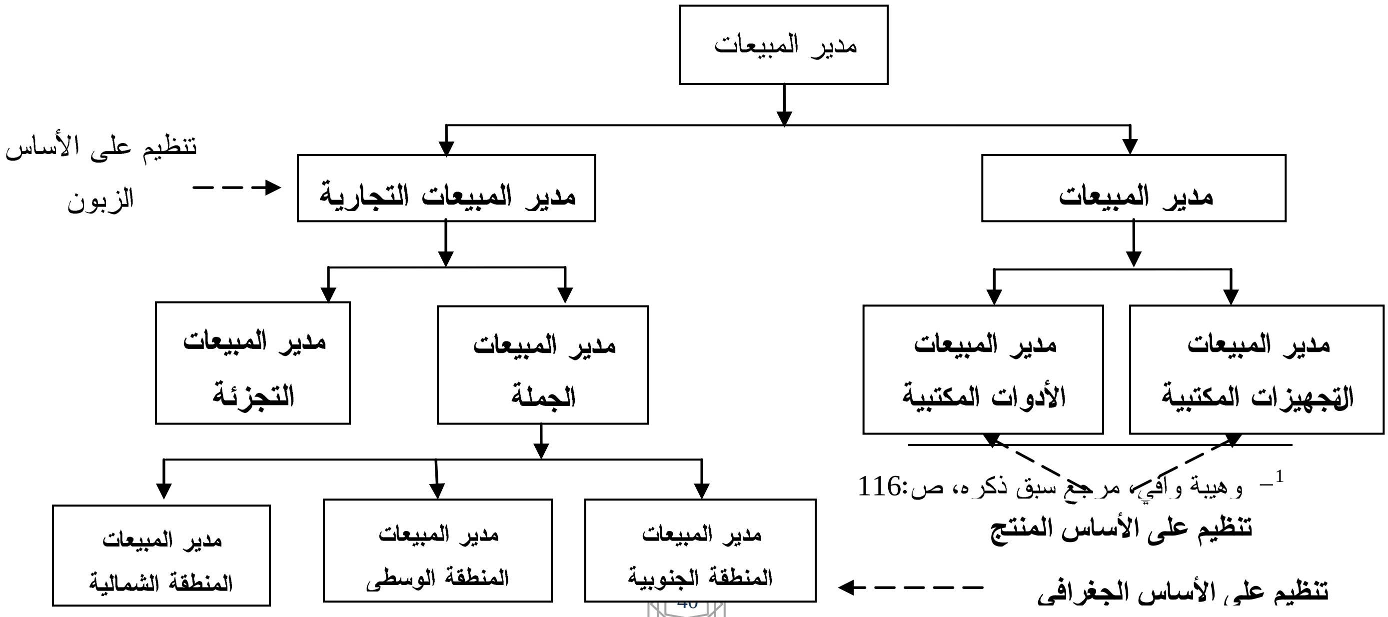
رغم الايجابيات المتعددة لهذا التنظيم إلا انه ظهرت عليه بعض السلبيات نذكر منها:

- ✓ فشل أحد أفراد القوة البيعية في تعامله مع زبون محدد يعطي صورة سلبية لبقية الزبائن على تدني مستوى العلاقة الموجودة بينهما؛
- ✓ يتعين على قوة البيع الاتصال بالزبائن الموزعين على مناطق جغرافية مختلفة ومتباعدة وهذا ما يكلف المؤسسة المزيد من المصاريف كالسفر والتنقل...
- ✓ يمكن أن يحدث ازدواج جغرافي لقوة البيع في التعامل مع نوع محدد من الزبائن.

الفرع الرابع: تنظيم قوة البيع حسب الهيكلة المركبة

تظهر الضرورة أو الحاجة لهذا التقسيم عندما تقوم المؤسسة ببيع تشكيلة واسعة من منتج اتها، إلى زبائن متباينين وموزعين على مناطق بيعية مختلفة فهي لا تعتمد على أسلوب واحد في الهيكلة، بل تلجأ إلى الجمع بين عدة هياكل لقوة البيع، ومن خلال ذلك نحصل على هيكل م ركب يمزج مثلا بين المناطق الجغرافية والزبائن أو بين الزبائن والمنتجات أو المناطق الجغرافية والزبائن معا.[1] والشكل رقم (07) يوضح لنا تنظيم قوة البيع حسب الهيكلة المركبة.

الشكل رقم(07): تنظيم قوة البيع حسب الهيكلة المركبة



1– وهيبة واكلي، مرجع سبق ذكره، ص:116

المصدر:علي عبد الرضا الجياشي، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

يتبين لنا من الشكل رقم (07) أن هذه المؤسسة تبيع منتجاتها لنوعين من الزبائن (زبائن حكوميين، زبائن تجاريين)، حيث أن لكل نوع من الزبائن مجموعة من الخصائص تميزه عن الآخر ، فالمؤسسة نراها تتبنى في هذه الحالة التنظيم القائم على أساس الزبون. ويتجلى لنا التنظيم القائم على الأساس الجغرافي في الشق المتعلق بالزبائن التجاريين بحيث يكلف مدير المبيعات التجارية بتوزيع المنتجات على نوعين من المدراء (مدير مكلف بمبيعات الجملة ، مدير مكلف بمبيعات التجزئة)، فالمدير المكلف بمبيعات الجملة يوزع منتجا ت المؤسسة إلى مديري المبيعات المناطق الجغرافية المبينة في الشكل رقم (07) أي إلى المناطق الشمالية والوسطى والجنوبية ليتم بعد ذلك بيعها من طرف مجموعة من رجال البيع، يبقى التنظيم المبني على أساس المنتج ظاهرا في الشق الخاص بالزبائن الحكوميين ، بحيث تنتج هذه المؤسسة منتجين وهما التجهيزات والمعدات المكتبية ومنتج آخر يتمثل في الأدوات المكتبية ، فالزبائن الحكوميين يشترون منتجين مختلفين من قوى بيعية مختلفة. إذن نستنتج من خلال الشكل أن الهيكلة التنظيمية المركبة هي مزيج من الهياكل التنظيمية السابقة الذكر والمتمثلة في : الهيكلة حسب المناطق الجغرافية ، الهيكلة حسب الزبون والهيكلة حسب المنتج.

بعد تطرقنا لمختلف الهياكل التنظيمية الخاصة بقوة البيع ، نستنتج أنه ليس هناك تفضيل لهيكل تنظيمي معين على آخر، بل إن الهيكلة الجيدة والفعالة هي التي تستجيب لأهداف واستراتيجيات المؤسسة و كذا تكيفها مع ما يطرح في السوق من منتجات لتلبية حاجات ورغبات الزبائن.

المطلب الثاني: تحديد حجم قوة البيع

بعد أن تحدد المؤسسة هيكلها التنظيمي، يمكنها أن تنتقل إلى الخطوة التالية ألا وهي تحديد حجم قوة البيع ، التي بإمكانها أن تتراوح في حجمها من بضعة أفر اد إلى عشرات الآلاف منهم وهذا حسب نوع النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة وكذا المناطق البيعية المستهدفة، وعليه فإن هناك عدة طرق يتم على أساسها تحديد حجم قوة البيع نتناولها في عنصرين الآتيين:

- ✓ حجم قوة البيع الواجب تهيئتها للعمل المطلوب؛
- ✓ الطرق المعتمدة في تحديد حجم قوة البيع.

الفرع الأول: حجم قوة البيع الواجب تهيئتها للعمل المطلوب

إن تحديد حجم القوة البيعية التي تحتاجها المؤسسة يعتمد بشكل كبير على المتغيرات البيئية الحاصلة في السوق وحجم النشاطات والعمليات المنوطة بها، فمن الطبيعي القول بأن القوة البيعية التي تحتاجها المؤسسة تزداد بزيادة حجم المبيعات المحققة، ولكن هذا الأمر ينعكس في الاتجاه المقابل على زيادة تكلفة المبيعات وربما بنسبة أكبر من النسبة المتحصل عليها في حجم المبيعات المتحققة ، وعليه فإن الموازنة بين الحالتين (حجم المبيعات والتكلفة)، يتطلب البحث في العوامل الرئيسية المؤثرة في ذلك وهي كمايلي:[1]

[1]- ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص: 267.

- ✓ عدد الزبائن المحتملين الذين سيتم التعامل معهم، وذلك من خلا ل التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة في فترة زمنية معينة وفي حدود جغرافية محددة؛
- ✓ التوزيع الجغرافي للزبائن، فكلما زاد تشتت وتوزع الزبائن الحاليين والمحتملين في رقعة جغرافية محددة زاد كذلك من تخصيص المؤسسة لقوى بيع جديدة وذلك بتبنيها لهياكل تنظيمية قائمة على أساس جغرافي؛
- ✓ مدى توفر الميزانيات المخصصة لتغطية مصاريف توظيف وتدريب قوى البيع.

الفرع الثاني: الطرق المعتمدة في تحديد حجم قوة البيع

هناك عدة طرق يمكن للمؤسسة اعتمادها لتحديد حجم قوة بيعها نذكرها في الآتي:[1]

1. التحليل الهامشي:

تعتمد هذه الطريقة على حساب العائد المقدر على كل رجل بيع إضافي الذي يخضع للتكلفة الهامشية المقدرة لاستعماله (مصاريف عمل قوة البيع) وذلك باستخدام طرق إحصائية

2. الطريقة التي تعتمد على عبئ قوة البيع:

تعتمد هذه الطريقة على عدد الزيارات اللازم تحقيقها في السنة ل شريحة معينة من الزبائن ، والتي يتم حسابها باستخدام نوعين من التحاليل:[2]

- ✓ تحليل نوعي للزبائن حيث يتم دراسة سلوكهم حسب النشاط ، المنطقة ومستوى الشراء؛
- ✓ تحليل كمي وذلك بلاعتماد على الأهداف التجارية (البحث عن أسواق جديدة)، والملاحظات الميدانية وتقدير المبيعات.

بالإضافة إلى عدد الزيارات التي تستطيع قوة البيع القيام بها في السنة والمتعلقة بمهام قوة البيع قبل عملية البيع (نمط البحث)، أثناء البيع (التفاوض) وبعد البيع (أعمال المتابعة).

كما يمكن حساب عدد الزيارات الممكنة لقوة البيع في السنة: [3]

عدد الزيارات في اليوم = عدد الزيارات في اليوم X عدد أيام الزيارات في السنة
متوسط مدة الزيارة الواحدة

وبالتالي يمكن حساب عدد أفراد قوة البيع الواجب تشغيلهم إنطلاقا من المعادلة التالية:[4]

$$N = \Sigma \frac{Vi\ ci}{Ri}$$

[1] - C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec, op.cit, p:71.
[2] - Yves Chirouze, op.cit, p:91.
[3] - C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec, op.cit, p: 91
[4] - Ibid, p: 91

N: حجم قوة البيع؛

V: عدد الزيارات اللازمة لكل فئة من الزبائن لكل فترة؛

R: عدد الزيارات التي يستطيع رجل بيع القيام بها لكل فئة معطاة من الزبائن؛

C: عدد الزبائن المحتملين لفئة معينة؛

I: صنف الزبائن.

3. الطريقة المبنية على توافر علاقة خطية بين رقم الأعمال وعدد رجال البيع:

على أساس هذه الطريقة يتم تقدير رقم أعمال ومتوسط قيمة المبيعات المحققة خلال السنة من طرف قوة البيع ، ثم يتم تقسيم الرقم الأول على الثاني للحصول على عدد القوة البيعية الواجب تشغيلها ، كما يمكن استعمال بعض الطرق الإحصائية في حالة توفر معطيات سابقة كالانحدار البسيط وعدد قوى البيع الواجب توظيفها وذلك باستعمال القاعدة الحسابية التالية:[1]

$$N = C.A/Mv$$

حيث N: عدد البائعين الواجب توظيفهم

C: رقم الأعمال السنوي التقديري

Mv: المتوسط التقديري للمبيعات المحققة من طرف البائع خلال السنة وقد يخطأ المدير الخاص بالمبيعات بربطه هذا العدد بإيرادات المبيعات أي طلب أعداد إضافية من البائعين ، كلما زادت الإيرادات ، وفي حالة العكس يستغنون عنه، غير أن الواقع يؤكد أن البائعين هم الذين يحققون المبيعات الإ ضافية، لأنهم بمثابة استثمار أو رأسمال بشري المؤسسة.

المطلب الثالث: أنواع قوة البيع

يجب أن تحدد المؤسسة من الذي سيكون معنيا بالجهد البيعي وأي الأنواع التي تساعد المؤسسة في الوصول إلى الفعالية المطلوبة في ممارسة النشاط البيعي، ولتحديد واختيار نوع قوة البيع تستعين المؤسسة ببعض المعايير، نأتي على ذكر معيارين أساسين هما:

الفرع الأول: تقسيم قوة البيع حسب النشاط

يمكن أن يكون للمؤسسة قوة بيع خارجية (ميدانية) أو قوة بيع داخلية أو الاثنين معا، حيث تنتقل قوة البيع الخارجية للاتصال بالزبائن خارج المؤسسة، بينما تقوم قوة البيع الداخلية بتسيير نشاطاتها من داخل مكاتبها أو عن طريق الهاتف أو الزيارات التي يقوموا بها الزبائن إلى نقطة البيع .

1. قوة البيع الخارجية (الميدانية):

تعرف بأنها: «عبارة عن قوة بيعية تنتقل وتسافر للاتصال بالزبائن».[2]

---

[1] – فريد كورتل، ناجي بن حسين، **التسويق: المبادئ والسياسات**، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر،2001،ص:122.

[2] – فيليب كوتلر، جاري ارمسترونغ، مرجع سبق ذكره، ص:904.

يتبين لنا من خلال هذا التعريف بعض النشاطات التي تقوم بها قوة البيع الميدانية من تنقل إلى المناطق البيعية المستهدفة والاتصال بالزبائن بطريقة مباشرة ليتم إقناعهم بمستوى أداء منتجات مؤسساتهم، كما أن هذا التعريف يكشف لنا جانبا كبيرا من إستراتيجية الترويج للمؤسسة وذلك بالاعتماد على إستراتيجية الدفع أي دفع المنتج باتجاه الزبون من خلال قوة بيع .

2. قوة البيع الداخلية:

تعرف على أنها :« قوة بيع داخلية تسير نشاطاتها من داخل المؤسسة ومن مكاتبها وعن طريق الهاتف أو عن طريق الزيارات التي يقوم بها الزبائن».[1]

نستنتج من التعريف أن نشاط قوة البيع يتم داخل نقاط البيع أو التوزيع وذلك من خلال استقبال الزبائن وكذا استعمال الهاتف في حجز الطلبيات والرد على شكاويهم ، وتجدر الإشارة إلى انه من اجل تقليل الطلب على قوة البيع الخارجية، تلجأ الكثير من المؤسسات إلى زيادة حجم قواها البيعية الداخلية ، الذي يشمل أفراد الدعم التقني مساعدي المبيعات، مسوقي عن طريق الهاتف ، ويقدم أفراد الدعم التقني المعلومات والإجابات التقنية على أسئلة الزبائن، كما يقدم مساعدو المبيعات الدعم الكتابي لقوة البيع الخارجية، فيجرون اتصالات لتحديد المواعيد ويتأكدون من الديون التي على عاتق الزبائن ويتابعوا التسليمات ، ويجيبوا على أسئلة الزبائن عندما لا يستطيع الزبائن الاتصال بقوى بيع خارجية.

الفرع الثاني: تقسيم قوة البيع حسب الوظائف

تعتمد المؤسسة أنماطا مختلفة من قوة البيع وذلك من أجل رفع مستوى كفاءتها وفاعليتها وتتركز هذه الأنماط في الغالب على الجانب الوظيفي للقوة البيعية التي يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

1. جالبي الطلبات:

هم أحد أنماط قوة البيع التي تسعى لزيادة المبيعات من خلال البحث عن زبائن جدد ، وجعلهم من الزبائن الأوفياء والحاليين للمؤسسة، حيث يتطلب من قوة البيع القيام بمهام كثيرة تسهم في جمع معلومات معتبرة عن الزبائن، كما يمكن تقسيم هذا النمط إلى مجموعتين أساسيتين هما:[2]

- ✓ قوة البيع (الداخلية أو الخارجية)، تسعى للبيع إلى الزبائن لم يحققوا عمليات شراء منذ فترة، أو كونهم لم يتعاملوا مع نوع معين من المنتجات التي تقدمها المؤسسة؛
- ✓ المؤسسات الجديدة الداخلة إلى السوق والتي لم يسبق لها التعامل مع المؤسسة ومنتجاتها.

2. مستلمي الطلبات:

ينصب اهتمام هؤلاء على تنفيذ طلبات الزبون والتأكد بشكل دقيق من الكمية المطلوبة ونوعيتها ومواقيت الحصول عليها وعلى أية شروط أخرى تكون قد طلبها الزبون، وينقسم بدوره هذا النمط إلى مجموعتين أساسيتين هما :[3]

- ✓ قوة البيع الداخلية، تتلقى الاتصالات الهاتفية وترد على البريد العادي والإلكتروني للزبائن؛
- ✓ قوة البيع الخارجية ، تتصل بشكل مباشر بالزبائن في أماكن عملهم ، ويتابعون طلبياتهم ميدانيا مع التأكد من سلامة وصول الطلبية وفق الشروط المتفق عليها.

[1] - نفس المرجع، ص: 904.

[2] - ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص:262

[3]- F. Colbert, M. Filion, op.cit, p:431.

3. الأشخاص الداعمين

يبرز هذا النمط من قوة البيع بشكل خاص في المؤسسات التي تسوق منتجات صناعية ، لأنها تحتاج إلى خدمات مرافقة كثيرة لها مثل خدمات ما بعد البيع من تركيب، صيانة، تشغيل... وهذه المجموعة لها أثر كبير في دعم سمعة ومكانة المؤسسة في السوق فضلا عن تعزيز رضا وولاء الزبون، بما يقدم له من خدمات مضافة تؤشر بذات الوقت الاهتمام بقيمة الزبون وحرص المؤسسة على استمرار العلاقة معه مستقبلا . وعليه يندرج تحت هذا النمط نوع آخر يسمى ب قوة البيع الفنية (مهندسو المبيعات)[1]،حيث ينشطون بصورة عامة في المصانع التي تستخدم أجهزة معقدة ، أو تلك التي تنتج حسب الطلبية ووفقا لمواصفات فنية معينة مثل: الأجهزة الطبية، الأنظمة المعلوماتية وبعض المعدات الصناعية...

من الوظائف الموكلة لهذا النمط من قوة البيع ، تقديم معلومات، نصائح وخدمات ما بعد البيع للزبائن ، اعتمادا على خلفيتهم الهندسية ومعرفتهم بالنواحي التخصصية للمنتج، فهم قوة بيعية تساعد الزبائن خاصة منهم الصناعيين في تقييم قراراتهم الشرائية عن طريق مدهم بالمعلومات الفنية التي يفتقدونها، كما يساعدهم في حل مشاكلهم التي تنشأ في تركيب المعدات بالإضافة إلى تشغيلها أمامهم وتبيان مزاياها.

4. قوة بيع مكلفة ببيع المنتجات المادية:

هناك بعض المنتجات التي تحتاج إلى مهارات خاصة بقوة البيع،لان الزبون لا يدرك هل هذه المنتجات لها دور في تلبية حاجياته أم لا، وهنا يكمن دور قوة البيع في محاولة إثارة اهتمام الزبون لمختلف المنتجات التي تسوقها المؤسسة ، ليدرك الزبون بعد ذلك أهمية هذه المنتجات في تلبية حاجياته ورغباته، ومن مستلزمات هذا النوع من البيع، المعرفة التامة لقوة البيع بخصائص وطبيعة المنتجات التي تسوقها، وكذا إلمامها بما يقدمه المنافسين من منتجات وأسعار.[2]

5. قوة بيع مكلفة ببيع المنتجات غير المادية:

تعتبر مهام قوة البيع في هذا المجال من أصعب المهام التي يمكن لها ممارستها، لأنها تتعامل مع منتجات غير ملموسة (خدمات) التي تتمتع بخصائص معينة، لهذا يجب على قوة البيع ان تتحلى ببعض السمات التي تمكنها من إقناع الزبون بمنتجات المؤسسة وبالتالي كسب ثقته وولائه للمؤسسة.[3]

المبحث الثالث: تحليل نشاط قوة البيع

يختلف نشاط قوة البيع عن بقية نشاطات المؤسسة ، بحيث تتميز نشاطاتها ببعض الخصوصية ، فإتمام عملية البيع يتطلب من قوة البيع المرور ببعض الخطوات البيعية، كما يجب أن تتوفر في قوة البيع بعض المهارات الاتصالية التي تستخدمها في تنفيذ مختلف المداخل البيعية، مما يسمح لها بعرض منتجات المؤسسة بطريقة جيدة، وفي هذا السياق لابد أن نتعرف على مكانة قوة البيع في العملية البيعية وعلاقتها بمختلف عناصر المزيج الترويجي.

المطلب الأول: خطوات عملية البيع ودور قوة البيع فيها

[1] - Ibid, p: 431.

[2] ــ محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، الدار الجامعية،الإسكندرية،1996، ص ص: 153 ــ 154

[3] - P. Kotler, R. Dubois , op.cit, p:633

تمر العملية البيعية بعدد من المراحل والخطوات التي يمكن لمسها في كل موقف بيعي ، وتتوقف المدة الزمنية أو الأبعاد الخاصة بتلك المراحل على نوعية الم نتج الذي يتم التعامل به ، وسلوك الزبون، وطبيعة الموقف البيعي في حد ذاته، فيتم تنفيذ هذه العملية على مرحلتين الأولى قبلية (قبل البيع) والثانية بعدية (ما بعد البيع)، وتتمثل الخطوات الرئيسية لعملية البيع في الأتي:

الفرع الأول: المرحلة قبلية لعملية البيع (قبل البيع)

تعبر هذه المرحلة عن الاستعدادات الواجب اتخاذها من طرف قوة البيع قبل البدء بعملية البيع ، كما تشمل هذه المرحلة عدة خطوات تتمثل في استقبال الزبائن وطرق البحث عن زبائن جدد ، وكذا كيفية استخدام وسائل الاتصال المناسبة في عملية البيع بالإضافة إلى مختلف المداخل البيعية التي يتم عن طريقها عرض الرسالة البيعية للمؤسسة.

1. الاستعداد لاستقبال الزبون:

يعتبر التحضير لاستقبال الزبون من المراحل الأولى للعملية البيعية ، ففي هذه الخطوة تقوم قوة البيع بترتيب الاستعدادات الأولية اللازمة لتحقيق الاتصال الفعال مع الزبون، والتهيئة لاستقبال الزبون في ظروف جيدة، ويتفرع من هذه الخطوة نوعين من الاستعدادات تختلف حسب المدى الزمني وهما كالأتي:[1]

1.1. استعدادات طويلة الأجل:

يجب على قوة البيع أن تكون ملمة بسياسات وإجراءات المؤسسة التي عليها تنفيذها ، وأن تتوافر لديها المعلومات الكافية حول المنتجات التي تتعامل بها والأنشطة المرتبطة بها مثل: ضمان المنتجات وكيفية تركيبها وصيانتها إلى غير ذلك من خدمات ما بعد البيع.

2.1. استعدادات قصيرة الأجل:

يشمل هذا النوع من الاستعدادات إلمام قوة البيع بجميع الأنشطة اليومية والأسبوعية مثل: توفر المنتجات في المخازن والتغيرات المتجددة في السياسات التسويقية وكذا إجراءات العمل وتغيرات الأسعار ...، ومن ناحية أخرى، فإن التهيئة والاستعداد، تعني أن يتوافر لدى قوة البيع الاتجاه الإيجابي أو المشاعر الطيبة لتحقيق الخدمة المطلوبة للزبون وذلك على النحو الذي يتوقعه ، فالاتجاهات السلبية والقصور في الاستعداد يمكن أن يؤدي غالبا إلى فقدان العديد من الفرص البيعية.

2. البحث عن الزبون:

تعتبر عملية التنقيب أو البحث عن زبون جديد للمنتجات المراد بيعها ، من أهم المهام المخولة لقوة البيع ، فهي تبذل معظم وقتها في البحث عن زبائن جدد وذلك من خلال ربط علاقة تفاعلية طويلة الأمد معهم ، بهدف كسب ولائهم وتجنب تحولهم لاقتناء منتجات المنافسين.[2]

---

[1] – محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، **إدارة المبيعات والبيع الشخصي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص:88 – 89.

[2] - نفس المرجع، ص:88.

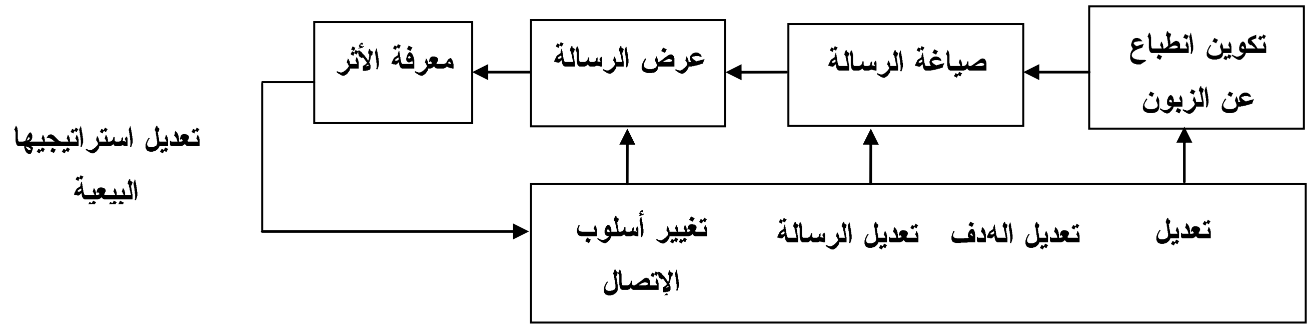
أما فيما يخص طرق الحصول على زبائن جدد ، فهي عديدة أهمها : رسائل البريد العادي أو الكتروني ، الاتصال بالهاتف بشكل مباشر، المعارض، الأشخاص المرجعيون...، وهنا تكمن وظيفة قوة البيع في إعداد قوائم الزبائن الجدد المحتمل التعامل معهم وتصنيفهم وإعداد ما يسمى بملف الزبائن (Fichier Client)، الذي يحتوي على معلومات خاصة بالزبائن، ويتم تصنيفهم حسب: حجم المبيعات، طبيعة الزبون، الحالة الاقتصادية، دوافع الشراء....

3. استخدام وسائل الاتصال المناسبة في عملية البيع:

يطلق على الإستراتيجيات والتكتيكات التي تستخدمها قوة البيع في للاتصال بالزبون وبناء علاقة الألف ة معه ب: «المدخل البيعي»، حيث يكون من السهولة الحصول على موعد مع الزبون المرتقب ، بل الشيء المهم هو اختياره الوسيلة الأفضل التي يكون بمثابة إشارة البدء لإجراء المقابلة مع الزبون ، ومن ضمن هذه الوسائل نذكر : الاتصال الهاتفي، زيارة شخصية، البريد...، حيث أوضحت دراسة أجريت على 88 مؤسسة من طرف كروكر سنة 1978 اكتشف فيها أنه من بين 31مهارة بيعية تم تقييمها، تم تصنيف مهارة الاتصال باعتبارها الأكثر أهمية، وما يثبت ذلك أن قوة البيع تقضي ما يزيد عن 80% من وقت العمل في الاتصال مع الزبائن[1].

في العادة لا يستغرق الزبون سوى عدة دقائق لتكوين انطباع أولي عن قوة البيع؛ مما يزيد الموقف تعقيدا ، ذلك لأن الانطباع الأولي هو في الغالب انطباع نهائي لدى الزبون ، ولهذا لابد من تعزيز عملية الاتصال بين قوة البيع والزبون ، ولكي تنجح في هذه العملية يجب أن يأخذ بعين الاعتبار عناصر أخرى تتمثل في الأتي: الابتسامة الطبيعية، الحفاظ على المظهر الجذاب، الحرص على تحية الزبون بكلمات قصيرة ومؤثرة، أخذ المبادرة لتقديم الخدمة للزبون الخ .[2] والشكل رقم (08) يوضح سير العملية البيعية في ظل نموذج الاتصال.

الشكل رقم (08): مراحل العملية البيعية في ظل نموذج الاتصال.



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 457.

يتبين لنا من الشكل رقم (08) أن العملية البيعية تتم بين عنصرين أساسين هما قوة البيع ونعني به اتصاليا المرسل و الزبون ونعني به كذلك بالمفهوم الاتصالي المرسل إليه، فمع أول اتصال تقوم به قوة البيع مع الزبون تكون انطباع أولي حول سلوكه وأفكاره، ومن هذه الخطوة تبدأ عملية الاتصال فعليا والتي نوجزها في النقاط الآتية:

- ✓ المرسل (قوة البيع)، هو الطرف الذي يقوم بإرسال الرسالة الطرف الآخر (المصدر)؛

---

[1] ــ دفيد ويتون، تيم كاميرون، **العلاقات..التفاعل الإيجابي**، ترجمة محمد محمود عبد العليم، القاهرة، بــمــيك، 2001، ص ص: 37- 38 .[1]

[2] - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص: 460 - 461

- ✓ صياغة الرسالة (الزبون)، هي مجموعة الرموز التي أرسلها المرسل؛
- ✓ الوسيلة، تتمثل هذه الأخيرة في أدوات الاتصال والتي تنقل فيها الرسالة من المرسل إلى المستقبل كرسائل البريد العادي أو الكتروني، الاتصال بالهاتف بشكل مباشر...؛
- ✓ المرسل إليه (الزبون)، هو الطرف الذي يستلم الرسالة التي أرسلت من الطرف الآخر؛
- ✓ عرض الرسالة، الأسلوب أو الطريق الذي تنظم بها الرسالة (مقدمة، عناصر، رؤوس الموضوعات...)؛
- ✓ معرفة الأثر، ويتم ذلك عن طريق التغذية العكسية ، وهي عبارة عن استجابة يبديها المستلم بعد تعرضه للرسالة؛ فإذا كان الأثر أو الانطباع سلبي، يجب على قوة البيع تعديل إستراتيجيتها الاتصالية وذلك من خلال : تغيير أسلوب الاتصال، تعديل الهدف، تعديل الرسالة، تعديل الاتصال...

نخلص إلى أن وجود سياسة اتصالية محكمة وفعالة يضمن للمؤسسة الوصول إلى أهدافها التسويقية ، وهذا ما يتطلب وجود قوة البيع مؤهلة تجيد أبجديات الاتصال مع الزبائن بشكل يضمن للمؤسسة بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن ، كما انه ليس مهم بالنسبة للمؤسسة الاتصال بالزبائن وإنما المهم لمن تقول وماذا تقول ؟.

4. طريقة عرض الرسالة البيعية:

تحقيق النجاح في عملية الاتصال مبدئيا، يتم بمجرد شعور قوة البيع بوجود علاقة الألفة بينها وبين الزبون، وهذا ما يعزز من موقفها ويؤهلها لتقديم المنتجات وعرض رسالتها البيعية دون أية صعوبات، حيث يعتبر عرض رسالة بيعية من المراحل الأكثر إبداعا في قيام قوة البيع بأداء مهامها ، حيث يتعين عليها أن تبين للزبون بأن الحلول والاقتراحات التي تطرحها (أدلة، دراسات، وصف لخصائص ومميزات المنتج ،...) كلها تصب في صالح الزبون ، كما تسعى هذه الطريقة في عرضها لرسالتها البيعية للوصول إلى هدفين أساسيين نذكرهما على النحو الأتي:[1]

- ✓ إثارة الرغبة لدى الزبون في الشراء؛
- ✓ إقناع الزبون بقدرة المنتج المعروض- أكثر من غيره- على إشباع حاجياته ورغباته.

تحقيق هذين الهدفين لا يتأتى إلا بإتباع قوة البيع بعض الإرشادات:[2]

- ✓ التشخيص الجيد لاحتياجات الزبون، يتم عن طريق الإنصات الجيد للزبون من جهة ودراسة وتحليل كل ما يطرحه الزبون من اعتراضات وكذا رغباته المستقبلية من جهة أخرى؛
- ✓ التقليل من مخاطر استخدام المنتج من وجهة نظر الزبون وذلك بالرد على جميع استفساراتهم وإعطائه جميع الضمانات المرتبطة بالمنتج كضمان استعادة قيمة السلعة في حالة تلف المنتج في مدة زمنية معينة أو التامين على جميع المخاطر، كما أن التركيز قوة البيع على منافع المتولدة من المنتج وتذكيره بحيازة المؤسسة على شهادات للجودة (ISO) يمنح للزبون الثقة في المنتج ويقلل من اهتمامه للمخاطر.

تسعى قوة البيع أثناء أدائها لمهامها أن تلفت انتباه الزبون من خلال الإنصات إليه والاهتمام به ، وكذا تقديمها المساعدة المطلوبة له بعناية تامة وهذا لا يتأتى لقوة البيع إلا إذا التزمت بمجموعة من المبادئ نلخصها في النقاط التالية:[3]

---

[1] - محمد عبيدات، هاني ضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص: 91- 92.

[2] - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص: 462 - 464

[3] – محمد عبيدات، شفيق حداد، عبد الله سمارة، **إدارة المبيعات**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 1995، ص: 73.

✓ أن يتحدث بوضوح ويستخدم كلمات مألوفة ومعروفة لدى الزبون؛
✓ أن تبتعد قوة البيع عن التكلف والتصنع وإغراء الزبون بمغريات غير معقولة؛
✓ أن تكون قوة البيع واثقة من نفسها في إدارة الحوار البيعي.

تعتبر النماذج التالية أحد أهم المداخل النظرية التي يمكن أن تتبناها قوة البيع لتفعيل الحوار البيعي وإنجاحه:[1]

4.1. مدخل التأثير النفسي:

1.4.4. النموذج الأول: (AIDA)*

يمر هذا النموذج عبر خمسة مراحل هي:

✓ جذب الانتباه (Attention)، يعرف جذب الانتباه على انه :« عملية دفع العقل للتركيز على موضوع محدد ».[2] نستنتج من هذا التعر يف بأن عملية جذب الزبون هي عبارة عن توجيه للزبون ولفت انتباهه ودفع تفكيره إلى منتجات المؤسسة، كما تتطلب هذه العملية تسخير قوة بيع مؤهلة.
✓ الاهتمام (Intéret)، جذب الانتباه يعني تهيئة ذهن الزبون لأن يتحول من السمة الموضوعية للسلعة أو الخدمة إلى السمة الذاتية وهنا تتجلى عملية الاهتمام، فالمرحلة الأولى والثانية وجهان لعملة واحدة.
✓ الرغبة (Desire)، تمثل هذه المرحلة الخطوة الأولى في استجابة الزبون، حيث تظهر رغبته في شراء السلعة أو الخدمة.
✓ قرار الشراء(Action)، تمثل هذه المرحلة قيام الزبون بعملية الشراء بعدما نجحت قوة البيع من نقل الزبون عبر مختلف مراحل النموذج، فاتخاذ القرار الشرائي هي آخر خطوة لغلق المقابلة البيعية.

يعتبر هذا المدخل البيعي من أشهر المداخل البيعية ، فهو يلخص التجارب الميدانية السابقة لقوى البيع أثناء تعاملها واتصالها بمختلف أصناف الزبائن وكذا ملاحظة ردود أفعالهم تجاه مواقف بيعية معينة، ومن ثمة أصبحت هذه المداخل احد أهم النماذج النظرية التي تعتمد عليها قوى البيع في إدارة العملية البيعية ، كما تأتي هذه المداخل لتؤكد للزبون أن ما سوف يدفعه مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة ، سيكون عرضا مناسبا لتلبية حاجاته ورغباته، حيث تسعى قوة البيع من خلال هذا المدخل لإزالة شكوك الزبون حول أية اعتراضات يمكن أن تؤثر على عملية البيع بالسلب وتحثه من جهة أخرى على الاستمرار في اقتناء منتجات المؤسسة بشكل مستمر.

2.4.4. النموذج الثاني(CAIBEC):*

يستعمل هذا النموذج في حالة المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، ويتكون النموذج من ستة مراحل هي كالآتي:[3]

✓ الاتصال بالزبون المرتقب (Contact)؛
✓ جذب الانتباه (Attention)
✓ إثارة الاهتمام لديه لما يعرض من سلع أو خدمات (Intérêt)؛
✓ وجود حاجة معينة لدى الزبون (Besoin)؛
✓ الرغبة في إشباع الحاجة (Envie)؛

---

[1] - J. P. Helfer, J. Orsoni, op.cit, p:410.

*- **(AIDA):** مصطلح مختصر ل:Attention، Interest ، Desire،Action .

[2] - Ibid, p: 410.

[3]- وافي وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص:45.

*- **(CAIBEC)**: مصطلح مختصر ل: Contact،Attention، Intérêt،Besoin، Envie، Commande .

✓ طلب الشراء (Commande)

إن هذا النموذج قريب من نموذج (AIDA)، من حيث الخطوات والهدف الذي يسعى إليه ، إلا أن ما يتميز به نموذج (CAIBEC) هو أن قوة البيع تعرف بعض الشيء عن حاجات الزبون وتفضيلا ته، ومن ثم تستطيع أن تقوده عبر خطوات منطقية إلى مرحلة الشراء الفعلي.

4.4.3. النموذج الثالث(DIPADA):[2]

يتكون هذا النموذج أيضا من ستة مراحل هي:

- ✓ تحديد حاجات الزبون المرتقب (définition)؛
- ✓ التعرف على هذه الحاجات (idntification)؛
- ✓ ضرورة إعطاء دليل توافق هذه الإحتياجات مع ما يعرض من سلع أو خدمات (preuve)؛
- ✓ قبول الزبون لهذه التوصيات (acceptation)؛
- ✓ إثارة الرغبة في الشراء (désire)؛
- ✓ اتخاذ قرار الشراء (décision d'achat)؛

يستخدم هذا النموذج في المنتجات الصناعية فمن أساسياته التعرف أولا على احتياجات الزبون المرتقب ، ثم ضرورة إعطاء دليل أو برهنة للزبون بأن المنتجات المروج لها تتوافق تماما مع تطلعاته واحتياجاته ، كما يحتاج الزبون من قوة البيع الكثير من التفاصيل والمعلومات المرتبطة بهذه ال منتجات، فاتخاذ الزبون لقرار شراء المنتجا ت الصناعية يتطلب وقت وجهد مالي كبير فهو قرار شرائي معقد ودقيق

الفرع الثاني: مرحلة ما بعد البيع

بعد تعرفنا على أهم الخطوات التي ميزت مرحلة ما قبل البيع ننتقل الى المرحلة الثانية والتي هي مرحلة ما بعد البيع وهي عبارة عن مجموعة من الخطوات التي تتم بعد عملية البي ع، فعلى أساس هذه المرحلة تتم معرفة مختلف ردود الأفعال الزبائن ومدى رضاهم أو عدمه من منتجات المؤسسة ، حيث تقدم هذه الردود معلومات تساعد المؤسسة على صياغة سياساتها البيعية وتشمل خطوات مرحلة ما بعد البيع مايلي:

1. مواجهة اعتراضات الزبائن:

من المعروف أن جميع الزبائن لا يقومون بالشراء الفوري في جميع الأحوال ، فقد يؤجل الزبون قرار شرائه ، وقد لا يقتنع بالمنتج ويتردد في الحكم على مزاياه ، ومن هنا نقول أن الزبون موضوع الاهتمام لديه الاعتراض أو عدم الرغبة في شراء منتج.

إذن الاعتراض هو سبب محدد قد يكون معلنا، أو غير معلن وقد يوضح لماذا لا يشتري الزبون؟ أما البائع الذكي هو من يبحث عن الأسباب الحقيقية الكامنة وراء الاعتراض الذي يرجع إلى سبب أو أكثر من الأسباب التالية:[3]

- ✓ الرغبة البشرية في مقاومة التغيير وكل ماهو جديد باعتبار أن التغيير في العادات والممارسات سوف يضيف أعباء مجهولة النتائج بالنسبة للمؤسسة؛

---

[2] – **(DIPADA):** مصطلح مختصر ل: définition، identification ، preuve، acceptation، désire، décision d'achat

[3] - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص: 468- 469.

✓ تعقد وتعدد البدائل المتاحة أمام الزبائن وصعوبة التفرقة بين الفوائد الناتجة عنها مثال : هل يرغب الزبون المحتمل في المنتج ؟ ماهي البدائل المتاحة؟ الأسعار المطبقة؟ ...، وهذا نتيجة لمحدودية خبرة الزبون أو عدم كفاية المعلومات المتوافرة لديه؛

✓ سوء عرض وتقديم منتجات المؤسسة من قبل قوة البيع يؤدي حتما إلى زيادة نسبة شكاوي واعتراضات الزبائن؛

إذن زيادة نسبة الاعتراضات في المؤسسة تؤثر سلبا على : سمعة وصورة المؤسسة ، تقلص نسبة مبيعات، تردي العلاقة بين المؤسسة والزبون،تحول الزبائن إلى اقتناء منتجات المنافسين...

1.1. أنواع الاعتراضات:

يمكن إجمال أنواع الاعتراضات التي يبديها الزبون كمايلي:

✓ الاعتراضات الحقيقية ، وهي اعتراضات صادق قد تكون ناتجة عن نقص معلومات الزبون مثل : تكدس المنتجات في مخزونات المؤسسة، فقد يكون الاعتراض ركود المنتجات وعدم إقبال الزبائن مما يؤدي إلى إحداث مواقف سلبية تجاه منتجات المؤسسة؛

✓ الاعتراضات غير الحقيقية ، يستند هذا النوع من الاعتراضات في مجملها على شائعات ترتبط بسمعة المؤسسة أو علامتها، أو على معلومات خاطئة لدى الزبائن أو قد تكون عادة نفسية يشبع بها الزبائن رغباتهم.

✓ الاعتراضات الموجهة للمنتجات، وهي اعتراضات يوجهها الزبون نحو الخصائص الفنية للمنتجات والخدمات المرافقة لها مثل: هل مدة الضمان 90 يوما فقط أم لا؟، لديكم بطء شديد في صيانة وتوفير قطع غيار السيارات...؛

✓ الاعتراضات الموجهة للأسعار ، تحاول قوة البيع أن تبيع منتجاتها حسب السعر المعلن فقط حيث يعتبر هذا خطأ كبيرا،ذلك لأن السعر هو أحد المقاييس الرئيسية التي تعكس قيمة المنتجات ،خاصة إذا ما تعلق الأمر بالمنتجات التي تتمتع بسمعة طيبة، وإلى حد ما فإن قوة البيع خلال عرضها للسلعة أو الخدمة عليها تبرير السعر المعلن عنه مقارنة ببقية خصائص المنتج وكذا مقارنته ببقية منتجات المنافسين.

2.1. كيفية مواجهة الاعتراضات:

يمكن مواجهة هذه الاعتراضات من خلال استخدام قوة البيع لبعض الأساليب للتخفيف من حدة هذه الاعتراضات ، تتمثل مجمل هذه الأساليب في الآتي:[1]

✓ طريقة الاستقبال ،وهي أن تستقبل قوة البيع اعتراضات الزبون بالترحاب والرد عليها بكل صراحة وموضوعية بدلا من التهرب منها أو تجاهلها؛

✓ توقيت الرد على الاعتراضات ، وهي أن تحدد قوة البيع الاعتراضات الفعلية والاعتراضات التي لا يمكن الإجابة عنها،ثم تنتقل إلى تحديد الوقت المواتي الذي يمكن فيه أن ترد على شكاوي الزبائن سواء بالنفي المباشر أو غير المباشر ، وذلك حسب طبيعة الموقف البيعي وكذا نمط الزبون المتعامل معه ، إذ يعتمد توقيت الاستجابة على مهارة قوة البيع وكفاءتها وخبرتها الاتصالية لإنجاح الصفقة البيعية.

✓ مهارة قوة البيع، يجب أن تتمتع قوة البيع بمجموعة من السمات والمهارات (الذكاء، الخبرة، الفطنة، حسن الاستماع ...)، حتى يتسنى لها الرد على شكاوي الزبائن وذلك من خلال الكشف عن الاعتراضات الحقيقية ،خاصة في حالة وقوع خلاف بينهما فعلى قوة البيع إيجاد حلول سريعة للموقف البيعي حتى تتمكن من إنقاذ الصفقة البيعية بشكل يرضي الطرفين.

✓ استخدام الأساليب الفنية لمعالجة الاعتراضات ، تلجأ قوة البيع إلى استخدام هذه الأساليب في حالة ما إذا شعرت بوجود اعتراضات فعلية، ومن هنا تكمن مهارة وقدرة قوة البيع في اختيار الأسلوب المناسب لحل هذه الاعتراضات، ندرج مجمل هذه الأساليب في النقاط التالية:

---

[1] - محمد عبيدات، هاني ضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص: 93– 100.

- ✓ أسلوب النفي غير المباشر ، هذا الأسلوب من أكثر الأساليب شيوعا واستخداما في معالجة الاعتراضات التي يثيرها الزبون،وهو أسلوب لبق فيه من الكياسة ما يمكن قوة البيع من معالجة الشكاوى بصورة ا يجابية كاستخدام عبارة « نعم...ولكن »؛
- ✓ أسلوب النفي المباشر ، يجب أن يستخدم هذا الأسلوب بعناية وحذر لأنه يناقض اعتراض الزبون بشكل صريح ، بحيث يشعر انه مخطئ ،وفي هذه الحالة يتوجب على قوة البيع أن لا تستعمل هذا الأسلوب إلا في حالات نادرة مثل أن تكون هذه الاعتراضات غير حقيقية أو كأن يهاجم الزبون قوة البيع أو المؤسسة بطريقة عدوانية؛
- ✓ أسلوب التعويض، أي تحويل الاهتمام من الاعتراض المثار بإيراد ميزة تعوض عن موضوع الاعتراض أو تخففه.

نخلص للقول بأن نجاح قوة البيع في مواجهة الاعتراضات الزبائن يعتمد على قدرتها وكفاءتها في إدارة الاعتراضات والخلافات التي تحدث بين المؤسسة والزبون وهذا ما يؤدي إلى إتمام العملية البيعية بنجاح.

2. اختتام العملية البيعية:

يعتبر إتمام الجهد البيعي النهاية الطبيعية للعملية البيعية ، فهنا تكون قوة البيع قد قامت بالاستعداد لمقابلة الزبون وبتحيته، ثم قامت بعرض المنتج والتغلب على الاعتراضات التي قد أثارها الزبون ، ومن ثم فإنه الآن في موقف يؤهله بأن يقترح على الزبون اتخاذ قرار الشراء ، إلا أن تحديد الوقت المناسب لإنهاء الجهد البيعي يعتبر عاملا حاسما ،كما يقتضي إتمام الجهد البيعي المرور بالخطوات التالية:[1]

- ✓ تحديد الوقت المناسب لإنهاء العملية البيعية ، يتطلب من قوة البيع أن تراقب ظهور مؤشرات قد تكون شفهية مثل قول الزبون « أريد أن اعرف المزيد عن هذا المنتج » أو قوله « هل هذا أفضل سعر يمكنك تقديمه لي »...، كما أن هناك مؤشرات غير شفهية مثل: تعابير الوجه أو قيام الزبون بتجربة المنتج...؛
- ✓ أسلوب اختيار قبول الزبون للشراء ، أن تحقيق هذه الخطوة تتطلب من قوة البيع طرح بعض الأسئلة عن الجوانب الثانوية لقرارات شراء الزبون مثل: عند بيع سيارة معينة نسأل الزبون «هل تفضل اللون الأسود أو الأزرق؟ »
- ✓ التلميح بالملكية ، بحيث يمكن لقوة البيع الناجحة أن تثير لدى الزبون شعورا بالملكية وذلك بالتعامل معه وكأنه أصبح يمتلك المنتج وبالتالي يضطر الزبون لاتخاذ قرار الشراء؛
- ✓ التأكيد على الخصائص المميزة للمنتج ، إن إلحاح الزبون وتركيزه على الخصائص الفريدة للمنتج دلالة على قناعته به ، وقد يتحقق ذلك من خلال إعادة عرض المنتج أو الاستعانة بإرشادات قوة البيع أو المرافقين للمشتري؛
- ✓ أسلوب الموافقة على الشراء ، قد يتضح لقوة البيع في بعض الحالات أن الزبون مقتنع بالمنتج وهو بصدد الإقدام على اتخاذ قرار الشراء، فإنه ليس بالضروري أن يسأل الزبون مباشرة على طلب الشراء ، ولكن قد يطلب ذلك بشكل غير مباشر مثل : أن نسأل الزبون «هل تريد دفع قيمة المنتج نقدا أم بالتقسيط؟» أو«ماهي الكمية التي تحتاجها؟ »؛
- ✓ الطلب المباشر ، وهو الهدف الذي تريد قوة البيع الوصول إليه من خلال بذل الجهود البيعية ،حيث يتم الحصول على أمر الشراء،الذي بدوره لن يتحقق إلا إذا تم تحفيز الزبون على ذلك من خلال المداخل البيعية السابقة الذكر ؛
- ✓ الحصول على أمر كتابي بالصفقة ، على الرغم من كثرة العمليات التي تتم بطريقة شفهية دون الحاجة إلى إبرام عقد مكتوب ، إلا أن هناك بعض العمليات التي تحتاج إلى تدوين بعض ا لجوانب التفصيلية للعملية البيعية والتي قد تتضمن سعر المنتجات المباعة، شروط الدفع، شروط التسليم ...، كما يتوجب على قوة البيع أن تطلب من الزبون مراجعة هذه الجوانب قبل التوقيع عليها لضمان سلامة المعاملة وتحقيق الرضا لكلا الطرفين.

3. متابعة بعد البيع:

---

[1] - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 470.

لا يقتصر عمل قوة البيع عند إتمام الصفقة البيعية واستلام الزبون المنتج، بل يتعدى ذلك إلى متابعها للصفقة البيعية وإتمامها بشكل سليم ووفق الشروط المتفق عليها مع الزبون ، فقد لا يتحقق الرضا الكافي للزبون وهو ما يؤثر على عملية تكرار الشراء وعلى سمعة قوة البيع في ال مؤسسة ولهذا يجب عليها أن تبذل قصارى جهودها لتدعيم وبناء علاقات دائمة مع الزبون مثل : إرسال بطاقات تهنئة للزبون خلال الأعياد والمناسبات المختلفة أو تقديم الهدايا للزبون بحيث يشعر بأن محل اهتمام من طرف المؤسسة، بهذا تتهيأ لقوة البيع الفرصة لتحقيق الولاء لدى الزبائن.

1.3. المتابعة بهدف تقييم العملية البيعية:

تشمل قيام قوة البيع بتقييم العملية البيعية، بمعنى الاستفادة من أخطائها وتعزيز نقاط وقوتها وذلك يكون:[1]

- ✓ في حالة فشلها في إتمام العملية البيعية ، يتعين عليها دراسة الوضع والتعرف على أسباب الفشل ومحاولة تح ديدها لكي تتجنبها في المستقبل؛
- ✓ أما في حالة النجاح في إتمام عملية البيعة، فإن التقييم يكون على مستوى العائد المتحصل عليه من هذه الصفقة البيعية، وفي تحديد إمكانية إعادة شراء الزبون في المستقبل مع الاحتفاظ بسجلات المتابعة لتسهيل عملية الاتصال بالزبائن وذلك بتوفيرها للوقت والجهد وكذا التكلفة.

المطلب الثاني: علاقة قوة البيع بالمزيج الترويجي

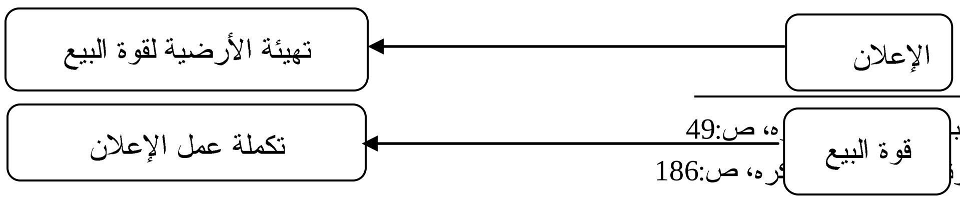
أهمية قوة البيع في المؤسسة يدفعنا إلى البحث عن العلاقة التي تربط قوة البيع ببقية عناصر المزيج الترويجي المتكون من العناصر الآتية:الإعلان،العلاقات العامة،التسويق المباشر،ترقية المبيعات.

الفرع الأول: علاقة قوة البيع بالإعلان

إن الهدف النهائي للإعلان هو إحداث تغيير في سلوك الفرد ، وحثه على شراء المنتج او علامة معينة، فالإعلان يعرف، يذكر، ويقنع الزبون بالمنتج ويمهد لعمل قوة البيع ،حيث انه لما يتوجه إلى نقاط البيع سيجد نفسه أمام جملة تشكيلة واسعة من المنتجات مما يصعب عملية اختياره واتخاذه لقرار الشراء، وهنا تتدخل قوة البيع التي تقوم باستقباله وبتقديم معلومات مكملة للإعلان وذلك بشرح مزايا وخصائص المنتج الم عروض ويحيطوه بالعناية والاهتمام الكافيين، بحيث سيجد الزبون كافة الإجابات على تساؤلاته، كما تقوم قوة البيع بإغراء وتشجيع الزبائن المترددين على الشراء من خلال تدعيم الرسالة الإعلانية فالإعلان يجذب الزبون لشراء المنتج وقوة البيع تدفعه لإكمال ما قدمته الرسالة الإعلانية.[2]

يشكل الإعلان الحلقة الأولى في سلسلة المزيج الترويجي، فهو العنصر الذي يترصد الزبون في المنزل، في السيارة، في الشارع والأماكن العامة وهو الذي يقتحم حياة الزبون من خلال دعائم الاتصال المختلفة من راديو، تلفزة، معلقات، جرائد، الخ، وفي هذا السياق نجد أن تأثير الإعلان يكون كبيرا بالنسبة للمنتجات الاستهلاكية التي لا تتطلب درجة كبيرة من الجهد المالي والفكري للزبون. والشكل رقم (09) يوضح تكامل العلاقة الموجودة بين قوة البيع والإعلان.

الشكل رقم (09): تكامل العلاقة بين قوة البيع والإعلان



[1] - وافي وهيب ... ه، ص:49

[2] - فريد كور... كره، ص:186

المصدر: فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص:186

نستنتج من خلال الشكل رقم (09) أن المؤسسة لا يمكنها إطلاقا التغاضي عن أحد العنصرين (الإعلان وقوة البيع)، لأنهما عنصران متكاملان، فلا يمكن أن تقوم المؤسسة بالإطلاق حملة إعلانية لمنتج لا يباع وليس من العقلاني بيع منتج مجهول تماما دون حملة إعلانية مسبقة ومرافقة لعملية البيع أي لا معنى للإعلان دون بيع ولا معنى للبيع دون إعلان، كما يقوم رجل البيع بجمع قدر كاف من المعلومات حول سلوك ، آراء واتجاهات الزبائن وأخرى تتعلق بتوجهات السوق، نظرا لاتصالهم المباشر والدائم بالجمهور والسوق حيث أن قوة البيع بإمكانها الإسهام في تقديم أفكار جديدة وتعطي توجهات ابتكارية جديدة للحملات الإعلانية المستقبلية .

إذن عادة ما تلجأ المؤسسات سواء كانت ذات طبيعة إنتاجية، تجارية أو خدمية إلى مزيج من هذين العنصرين لكن بنسب متفاوتة تتوقف على طبيعة المنتج، والمنافسة والقطاع الذي تنشط فيه .

الفرع الثاني: علاقة قوة البيع بالعلاقات العامة

أصبحت العلاقــات العامة في السنوات الأخيرة ، أحد أهم الأنشطة الهامة التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها خاصة منها التسويقية، وبما أن الوظيفة الأساسية لعنصر العلاقات العامة هي البقاء على اتصال دائم مع الجماهير في الداخل و الخارج بهدف تحسين صورة المؤسسة وبناء علاقة ثقة واحترام بينها بين الجماهير ، فإنه يمكن لقوة البيع أن تكون الواجهة الأمامية للمؤسسة باعتبارها همزة وصل بين الزبون والمؤسسة ، حيث يجب أن تتحلى قوة البيع بسمات ومهارات اتصالية تمكنها من جهة بنقل مبادئ ، أفكار سياسات المؤسسة بصورة جيدة وتحقيق علاقات التواصل والثقة على المدى الطويل بين المؤسسة والزبون من جهة أخرى، فسلوك قوة البيع مع الزبائن هو الذي يحدد طبيعة موقفهم تجاه سياسات المؤسسة. [1]

مهما كان موقع قوة البيع سواء في نقطة بيع المؤسسة ، في المعارض والصالونات ،...، فقوة البيع تعتبر المرآة العاكسة للمؤسسة وهو ما يبين الدور الذي تلعبه في تبني الزبائن لثقافة المؤسسة وما تحمله من دلالات وأفكار ، كما يبرز إسهام قوة البيع في دعم العلاقات العامة من خلال المعارض والصالونات بحيث تقوم بعدة مهام تتمثل في الآتي:[2]

- ✓ ترتيب وتنظيم جناح العرض، بهدف لفت انتباه الزوار وهذا يعتمد من جهة على استخدام طرق العرض المختلفة والهيئة أو المظهر الخارجي لقوة البيع من جهة أخرى؛
- ✓ تنشيط جناح المؤسسة باقتراح استعراضات، هدايا، عينات، مسابقات، ...؛
- ✓ الاهتمام بزوار الجناح والسهر على تلبية طلباتهم ،من خلال الرد على جميع استفساراتهم واعتراضاتهم؛
- ✓ التعريف بالمؤسسة وجذب ز وار المعرض نحو جناح المؤسسة بتوزيع مناشير ، وبطاقات أو بدعوتهم شخصيا عن طريق البريد أو الهاتف؛
- ✓ جذب الزوار المهتمون وجعلهم زبائن جدد للمؤسسة ، حيث تجمع معلومات كافية عنهم تخص سلوكياته م، احتياجاتهم ورغباتهم؛
- ✓ جمع المعلومات عن المنافسين الحاضرين في المعرض .

---

[1]– جميل أحمد خضر، **العلاقات العامة**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص ص: 96 – 94.

[2] – علي عجوة، **العلاقات العامة بين النظري والتطبيق**، جامعة القاهرة، 2001، ص ص: 18– 19.

إذن من خلال تطرقنا لعنصر العلاقات العامة وعلاقته بقوة البيع ، وجدنا أن هناك علاقة تابع بمتبوع بحيث انه لا يمكن لأحد العنصرين الاستغناء عن الآخر ، وفي ذات السياق يمكن اعتبار قوة البيع أداة اتصالية هامة للمؤسسة ، وهذا نظرا لطبيعة مهامها ، فهي تسعى من ناحية إلى تحسين صورة المؤسسة ، وإلى إيصال أفكار ،سياسات و توجهات المؤسسة المستقبلية من ناحية أخرى.

الفرع الثالث: علاقة قوة البيع بالتسويق المباشر

يعتبر التسويق المباشر عنصرا لا يقل أهمية عن بقية العناصر المزيج الترويجي، بحيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى الاتصال بالزبون مباشرة والتقرب منه بهدف بناء علاقة تفاعلية طويلة المدى ، تمكن المؤسسة من كسب ولاء زبائنها الحاليين والمحتملين. وفي نفس السياق يستخدم التسويق المباشر عدة وسائل للاتصال بالزبائن المستهدفين تتمثل في : الهاتف، إرسال الكتالوجات، البريد المباشر،...

تبرز العلاقة الموجودة بين قوة البيع والتسويق المباشر في استعانة قوة البيع أثناء ممارستها لنشاطاتها البيعية على وسائل التسويق المباشر ، وذلك لغرض تسهيل العملية البيعية من جهة وكسب الوقت والجهد من جهة أخرى ، ولإبراز معالم هذه العلاقة نتطرق إلى أهم الوسائل المستخدمة في ذلك:

1. الهاتف:

هي وسيلة تستعمل بكثرة في التسويق المباشر فهي وسيلة سريعة وتمنح لقوة البيع فرصة الاتصال الشخصي والفوري بالزبائن، كما يسهل عليها جمع المعلومات المتعلقة بالزبائن الحاليين والمحتملين، وكذا أخذ المواعيد، الرد على بعض الاستفسارات أو بعض الاعتراضات، ...، كما تتم عملية البيع بالهاتف عن طريق اخذ قوة البيع لأرقام الهواتف بعض الزبائن المحتملين بطريقة عشوائية أو مقصودة، أو تضع قوة البيع في متناول الزبائن رقم مجاني يسمح للزبائن بالاتصال بالمؤسسة للاستفسار عن بعض المعلومات أو حل بعض الخلافات، تجدر الإشارة إلى أن نسبة المبيعات التي تتم بالهاتف تضاهي 59 % من النسبة المبيعات الكلية لبقية وسائل التسويق المباشر؛[1]

2. البريد المباشر:

تعتمد هذه الطريقة على إرسال قوة البيع مجموعة من المنشورات في أظرفة بريدية تختلف من ناحية الشكل والمضمون وهذا حسب طبيعة الزبون المستهدف وكذا طبيعة المنتج المعروض ، تجدر الإشارة إلى أن نسبة المبيعات التي تتم بالبريد المباشر تضاهي نسبة 32 % من النسبة المبيعات الكلية لبقية وسائل التسويق المباشر ، تتمثل أشكال هذه المنشورات في الآتي:

- ✓ النماذج أو الكتالوجات، فلم يعدُّ ذلك الكتاب الذي يحتوي على صوّر و أسعار و بتعليق مختصر يهتم بمبيعات الملابس والأثاث فقط، بل أصبحت ضمن احد الطرق المهمّة في عملية البيع ، حيث كانت تقتصر على ا لترويج لأنواع معينة من المنتجات وامتداده ليشمل تقريبا كل المنتجات على شرط أن تكون هذه المنتجات ذات نوعية، كما تتضمن هذه الكتالوجات على مسابقات وألعاب وهدايا، اشتراكات في النوادي، رسائل و مطويات الخ؛
- ✓ الاستمارات، فهي وثيقة إعلانية توزّع مباشرة وتوضع في صناديق الرسائل من طرف قوة البيع عادة ما تكون هذه الاستمارات غير معنونة و بدون أظرفة بريدية حيث أن هذه لا تكلّف كثيرا من المصاريف ولكن في المقابل مرد وديته ضعيفة،ولا يتسنى للزبون الاطلاع على ما تحويه الاستمارة من معلومات ولهذا على المؤسسة أن ترسلها بشكل يجذب انتباه الزبون ويمكّن المؤسسة من تحقيق أهدافها؛
- ✓ المجلات المتخصصة، بحيث تقوم قوة البيع بإرسال مجلات متخصصة (حسب نشاط المؤسسة) إلى المشتركين، حيث تكلّف قوة البيع بتغليف المجلة وإرسالها إليهم، كما تجدر الإشارة إلى وجود مجلات أخرى في شكل دفتر إضافي « Encart –Presse » أو مطوية توجد في وسط المجلة وتحتوي في داخلها على قسيمة قابلة للنزع، بالرغم من مميزات هذه الطريقة إلا أنها لا تحظى بالاستجابة كبيرة من طرف الزبائن الذين لا يتسنى لهم الاطلاع عليها أو حتى تجديد اشتراكاتهم.

استحداث التكنولوجيات جديدة للإعلام والاتصال في وسيلة الهاتف والبريد المباشر ، احدث تطورا كبيرا في هذا المجال من خلال ظهور تطبيقات وتقنيات حديثة تسهل في آن واحد مهام التسويق المباشر وقوة البيع فمن بين

[1] - فيليب كوتلر، جاري ارمسترونغ، مرجع سبق ذكره، ص:937.

التطورات التي ظهرت على وسيلة الهاتف نجد الهاتف النقال المتعدد الوسائط للجيل الثالث ، يتم من خلاله إرسال صور ورسائل قصيرة للزبائن لإعلامهم بمنتجات المؤسسة، كما شهد البريد المباشر تطورا كبيرا وهذا يتجلى لنا من خلال ظهور الانترنيت وإمكانية إرسال رسائل الكترونية وكتالوجات ، وصور فيديو تتعلق بمنتجات جديدة، كما يمكن للزبائن تصفح مجلات متخصصة في منتجات معينة عن طريق استخدام برامج وتطبيقات متعددة

الفرع الرابع: علاقة قوة البيع بترقية المبيعات

توجد علاقة جد وطيدة بين قوة البيع والإعلان وترقية المبيعات، حتى أن هناك نوع من الترقية موجه مباشرة إلى قوة البيع، فمن غير المعقول أن تقوم المؤسسة بتنظيم عملية ترقية للمبيعات اعتمادها على قوة البيع؟ ، هذا بالطبع شيء مستحيل، نظرا لأن الدعامة المادية الأكثر أهمية في هذا الميدان هي قوة البيع، حيث أنها تتكفل بـــ:[1]

- ✓ إعلام الزبائن في نقاط البيع عن إجراءات وشروط عملية ترقية المبيعات؛
- ✓ تشجيع الزبائن وإقناعهم بتجريب المنتجات في إطار عملية الترقية؛
- ✓ استقطاب وجذب الزبائن المهتمين بعملية الترقية وجعلهم زبائن أوفياء للمؤسسة؛
- ✓ دفع الزبائن لشراء منتجات أخرى من نفس التشكيلة أو من نفس العلامة؛
- ✓ تنشيط نقطة البيع، وذلك عن طريق القيام باستعراضات ميدانية، تنظيم المسابقات، كوبونـــات التـــخفيــــض، ...، ويعني ذلك إشراك الزبون في عملية الترقية، مما يجعله عنصر فاعل في تنشيط عملية البيع.

نخلص للقول بأن قوة البيع تعتبر أهم محرك لعملية ترقية المبيعات في المؤسسة، فهي تسهم في تنفيذ تقنيات الترقية المسطرة من طرف المؤسسة ، وفي نفس الوقت تقوم بتأدية مهامها البيعية من اجل زيادة حجم المبيعات، فمن خلال دراسة هذه العلاقة نجد أن هناك تكامل في آلية العمل فترقية المبيعات تقدم مجموعة من البرامج الترويجية وقوة البيع تقوم بتنفيذها.

تحليل عناصر المزيج الترويجي (الإعلان، قوة البيع، العلاقات العامة، التسويق المباشر،ترقية المبيعات) نتج عنه شبكة من العلاقات البينية، بمعنى أن كل عنصر من عناصر المزيج الترويجي له علاقة مباشرة بعنصر آخر ، وهذا ما استخلصناه من دراسة علاقة قوة البيع ببقية العناصر ، فلا يمكن عزل قوة البيع لكونه عنصر حيوي وفعال يعتمد عليه في إدارة المزيج الترويجي ، كما أن فصل هذا العنصر عن المزيج يؤدي حتما إلى اختلال توازن المزيج الترويجي للمؤسسة، بالرغم من إسهام قوة البيع في تفعيل السياسة الترويجية في المؤسسة، إلا أن درجة استخدام هذا العنصر تكون نسبية في بعض القطاعات وحتى خلال مراحل دورة حياة المنتج ، وهذا بسبب ارتفاع تكلفة الناجمة عن ارتفاع عمولة قوة البيع أو انخفاض مستوى أداء قوة البيع، أو صغر حجم الكميات المباعة.[2]

خلاصة الفصل الأول:

تعرفنا في هذا الفصل على عنصر قوة البيع الذي يعد من بين ابرز العناصر الترويجية، التي تشكل أهم مورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع جوانب عملية البيع، وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بقوة البيع وذلك من خلال عرض مختلف التعاريف والمفاهيم المقدمة من طرف خبراء ومختصين في مجال التسويق ، حيث بينا أهمية وخصائص قوة البيع الناجحة ، مبرزين في ذلك عوامل اعتماد

---

[1]- P.H. Ingold, **promotion des ventes et action commerciale**, vuibert, Paris, 1995, pp: 23-24.

[2] - ناجي معلا، رائف توفيق، **أصول التسويق**، (ب.د.ن)، الطبعة الأولى، الأردن،1998، ص ص: 288 – 289.

المؤسسة على هذا العنصر في تحقيق الكفاءة البيعية اللازمة ، كما أن التزام قوة البيع في تنفيذ مهامها وفقا للأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، يسمح لها في إنجاح إستراتيجيتها الترويجية.

إن تحديد الهيكل التنظيمي المناسب لقوة البيع يسمح للمؤسسة باختيار الطريقة المثلى لتحديد حج م ونوع قوة البيع الملائمة لتأطير النشاط البيعي الخاص با لمؤسسة، كما أن تحليل نشاط قوة البيع يعبر على مدى صعوبة العملية البيعية وهذا نتيجة لتعقد سلوك الزبائن ، حيث يتطلب من قوة البيع إتباع خطوات ممنهجة تعتمد من جهة على بعض التقنيات الاتصالية وكذا استعمال بعض المداخل البيعية التي تمكنها من الوصول بالعملية البيعية إلى بر الأمان، وفي نفس السياق نجد أن تعقد العملية البيعية يدفعنا إلى معرفة علاقة قوة البيع بمختلف عناصر المزيج الترويجي وكذا الدور الذي تلعبه في إنجاح السياسة الترويجية بصفة خاصة والسياسة التسويقية بصفةعامة.

الفصل الثاني:

السياسات الإدارية المنتهجة

في تسيير قوة البيع

تمهيد:

يعد موضوع إدارة القوة البيعية مزيجا مثاليا بين الفكر الإداري والفكر التسويقي الحديث، فهما منهجيتان متكاملتان، تسعى بهما المؤسسة لتحقيق الكفاءة والفعالية اللازمتين لنشاطات ووظائف المؤسسة.

لقد اهتمت مدارس علم الإدارة المتلاحقة بدراسة العنصر الإنساني في المؤسسة بصفته أهم عناصر العملية الإنتاجية، فهو العنصر الوحيد الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد ويختزن طاقات كامنة تستطيع إدارة المؤسسة استغلالها بطريقة جيدة إذا ما أحسنت إدارة مواردها البشرية، لهذا السبب تعتبر القوة البيعية في المؤسسة جزءا لا يتجزأ من مواردها البشرية ، فهي التي تبذل مجهودات كبيرة في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، والتي على أساسها تطمح للوصول إلى الكفاءة البيعية المطلوبة.

نجاح إدارة القوة البيعية مرتبط بمدى نجاعة سياساتها الإدارية في تسيير قواها البيعية ، وعليه سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى أربع مباحث رئيسية:

- **المبحث الأول:** توظيف قوة البيع
- **المبحث الثاني:** تدريب قوة البيع
- **المبحث الثالث:** تحفيز ومكافأة قوة البيع
- **المبحث الرابع:** الإشراف والرقابة على قوة البيع

المبحث الأول: توظيف قوة البيع

تعتبر عملية توظيف قوى بيع في المؤسسة، أول خطوة من خطوات العملية الإدارية، ولهذا فالتوظيف في المؤسسة له مكانة لا تقل أهمية عن بقية الوظائف والعناصر الإدارية الخاصة بالقوة البيعية، فالمؤسسة تحرص على تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، ولهذا لابد على مسؤولي إدارة القوة البيعية استقطاب كادر بيعي ذو قدرات تتناسب مع المهام والوجبات المطلوبة، فالتوظيف هو عبارة عن مجموعة الإجراءات التي يتم عن طريقها استقطاب المترشحين الباحثين عن العمل من ذوي الكفاءة والصلاحية المناسبة لشغل الوظائف البيعية الشاغرة وكذا القيام بعملية تقييم وتقدير قدراتهم وصفاتهم.

مما سبق ذكره نجد أن هناك مجموعة من الأسباب تجعل من توظيف قوة البيع دعامة أساسية في إدارة القوة البيعية:[1]

- ✓ تعتبر قوى البيع بمثابة سفراء (Ambassadeurs) للمؤسسة أمام زبائنها الذين أصبحت عاداتهم الشرائية تتماشى مع العرض الأكثر تنافسا في السوق؛
- ✓ تتطلب وظيفة البيع مجموعة من الخصائص تتمثل في (القدرة على الاتصال، القدرة على التنظيم، روح المبادرة...) حتى يتسنى لقوة البيع تنفيذ مهامها على أكمل وجه؛
- ✓ تمثل عملية التوظيف في المؤسسة الاقتصادية حلقة مؤثرة على السياسات الإدارية المرتبطة بقوة البيع والمتمثلة في التدريب، التحفيز وتقييم الأداء.

قبل أن نحاول الدخول في خطوات توظيف لابد أن نضبط تعريف خاص بالتوظيف، فيعرف التوظيف على أنه : « توافق وتطابق احتياجات المؤسسة من المناصب البيعية المتاحة مع قدرات الأفراد المتقدمين للعمل والموجودين على مستوى سوق العمل ».[2]

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن حصول عملية التوظيف لا تتأتى إلا بوجود طرفين رئيسين هما المؤسسة التي تقوم بدراسة وتحليل احتياجاتها من المناصب البيعية ، والطرف الثاني هم المترشحين الذين يجب أن تتوفر لديهم القدرات والمهارات اللازمة لشغل المناصب البيعية المتاحة، فحدوث تطابق بين الطرفين ينجم عنه إدماج المترشحين كقوة بيعية تابعة للمؤسسة، وحتى تتم عملية التوظيف بصفة ناجحة يجب على المؤسسة المرور بعدة خطوات نبينها في الشكل رقم (10):

---

[1]- وافي وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

[2]- C.H.Besseyry Des Horts, **Gérer les ressources humaines dans l’entreprise**, les éditions d’organisation, paris, 1990, p: 60.

الشكل رقم(10): مراحل توظيف قوة البيع



المصدر:

A. Macquin, **<u>vendre: stratégie, hommes, négociation</u>**, édition publi-union Paris, 1998, p:19.

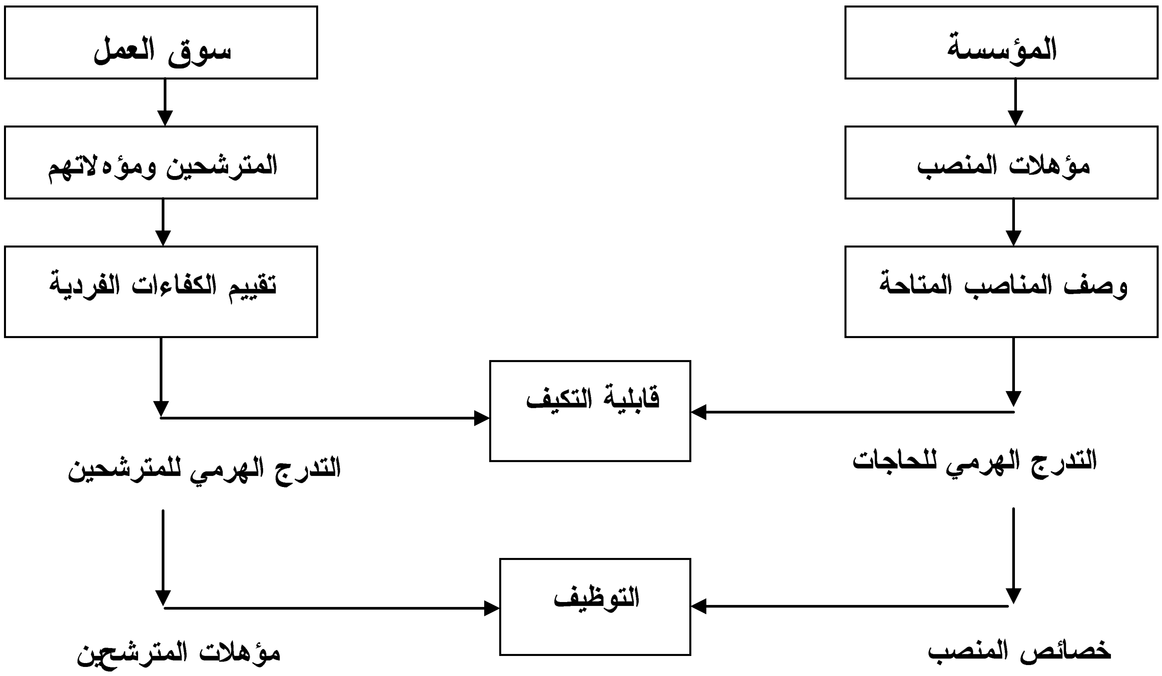
يتبين لنا من خلال الشكل رقم (10) أهم الخطوات التي تتخذها المؤسسة في سبيل إنجاح عملية توظيف قوى بيع جديدة جديرة بالمناصب المتاحة لدى المؤسسة، وعلى اعتبار أهمية هذه الخطوات نأتي على ذكرها في النقاط التالية:

- ✓ تحديد المنصب الذي يمكن اشتغاله بناءا على حاجيات المؤسسة من المناصب البيعية ؛
- ✓ تمييز أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في بحثها عن مترشحين قادرين على شغل المناصب المتوفرة؛
- ✓ تسخير المؤسسة لمختلف الأدوات والوسائل المستخدمة في اختيار المترشحين ؛
- ✓ إدماج البائعين الجدد الذين تتوفر فيهم المؤهلات والمهارات الخاصة بالمناصب البيعية المتاحة لدى المؤسسة.

المطلب الأول: تحديد احتياجات المؤسسة من المناصب

تتضمن عملية تحديد الاحتياجات التنبؤ باحتياجات المؤسسة من المناصب البيعية من خلال تقدير ودراسة الطلب والعرض من قوى البيع، وتتم هذه الدراسة، بناءا على أهداف واستراتجيات مسطرة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، كما أن هذه العملية تهدف إلى إيجاد آليات مناسبة تساعد المؤسسة على سد الفجوة الموجودة بين العرض(المناصب المتاحة داخل المؤسسة) والطلب (سوق العمل)، بمعنى آخر فإن هذه العملية تهدف أساسا إلى تحديد كمية ونوعية قوى البيع الواجب انضمامها أو خروجها من المؤسسة في الفترات القادمة، والشكل رقم (11) يبين لنا آلية عمل عملية التوظيف.

الشكل رقم (11): آلية تكيف احتياجات المؤسسة مع سوق العمل



المصدر:

Hassane Ouacherine, **la gestion de la force de vente et la performance de l'entreprise**, Mémoire du Magister, Institut National de Commerce, Alger, 2003, p: 58.

يمكننا القول من خلال ملاحظة الشكل رقم (11) ،بأن عملية التوظيف ذات اتجاهين يجب أن يلتقيا لنقول عنه انه قد حقق الغاية المطلوبة، فاتجاه الأول هو أن التوظيف بمثابة تعبير عن حاجة المؤسسة لقوى البيع تتصف بموصفات ومؤهلات معينة، والاتصال بأكبر عدد موجود منها في سوق العمل، كما أن تقديم المحفزات الموضوعية والصادقة لها، يولد لديها الرغبة والقناعة للتقدم وطلب منصب بيعي

مناسب في المؤسسة، أما الاتجاه لثاني الذي يجب أن يتوافق مع الاتجاه الأول، فهو أن يحدث الإعلان عن التوظيف القناعة والرغبة لدى قوى البيع المستهدفة للعمل لدى المؤسسة، وعليه كلما كان التوافق بين الاتجاهين عاليا زاد ت فعالية عملية التوظيف وزاد معها عدد المستقطبين الراغبين في شغل المناصب البيعية.

يبرز لنا الشكل رقم(11) بعض العناصر الأساسية المكونة لعملية التوظيف والمتمثلة في:

1. تحليل المنصب البيعي:

يقصد بتحديد وتحليل المناصب، مراجعة ودراسة تفاصيل المنصب للتعرف على مكونات العمل البيعي وما يحتويه من واجبات ومسؤوليات، وما يتطلبه من مهارات وخبرات، كما تعتبر مرحلة تحليل وتعريف المنصب الذي يمكن توفيره للم ترشحين، أهم مرحلة يمكن أخذها بعين الاعتبار في سيرورة عملية التوظيف، تجدر الإشارة إلى أن عملية تحليل الوظيفة البيعية تتطلب معلومات يمكن أن تحصل عليها من إدارة المبيعات و من مصادر أخرى منها:[1]

- ✓ آراء وخبرات مسؤولي إدارة القوة البيعية؛
- ✓ قائمة الأسئلة الموجهة لقوة البيع ، وللزبائن لمعرفة الاحتياجات اللازمة لهذه الوظيفة أو المنصب، ولهذا الغرض يجب توفير بطاقا ت تعريفية للمناصب البيعية المفتوحة ، التي بدورها تحتوى على النقاط التالية:[2]

1.1. المسؤوليات الأساسية:

هذا الجزء يعتبر من أصعب النقاط التي على أساسها يتم تعداد المسؤوليات الأساسية المرتبطة بالمنصب البيعي وكذا النشاطات الواجب القيام بها دون إحداث أي خلط مع المسؤوليات الأخرى المتعلقة بالمناصب المشابهة لها.

2.1. العلاقات ومكانة المنصب في الهيكل:

يتعلق الأمر بمكانة المنصب في الهيكل التنظيمي وتبيان العلاقات الموجودة بينه وبين مختلف المستويات حسب التدرج الهرمي المتداول داخل المؤسسة. إذن فالتعريف بالمنصب يسمح برسم الخصائص والمؤهلات الواجب للم ترشح التحلي بها، حيث يكون قادرا على الحصول على هذا المنصب و التكيف مع التطورات الحاصلة في المنصب والمؤسسة معا، كما أن الغالبية العظمى من الأخطاء المتعلقة بالتوظيف راجعة إلى سوء التحليل والتعريف بالمنصب[3].

3.1. سوق العمل:

---

[1] - صلاح الشنواني، **الإدارة التسويقية الحديثة**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص ص: 357 – 358.

[2] - A. Macquin, op.cit, p 24.

[3] - B . Legrix De La Salle, **recruter ses collaborateurs in tous DRH**, édition d'organisation, 1996, p: 73

هي المنطقة الجغرافية التي تتوفر فيها موارد بشرية (قوة البيع) قادرة وجاهزة للعمل البيعي في كل الأوقات وسوق العمل كأي سوق آخر يتكون من متغيرين اثنين هما:

- ✓ العرض، وهو يمثل ما هو متاح من قوة البيع في من طقة جغرافية معينة وذلك من مختلف الأعمار والتخصصات والمهارات القادرة على العمل في فترة زمنية معينة.
- ✓ الطلب، ويمثل حاجة المؤسسة من قوى البيع على اختلاف أنواعها وتخصصاتها...،في منطقة جغرافية معينة و فترة زمنية محددة.

تجدر الإشارة في هذا المقام إلى أن العرض والطلب في سوق العمل في حالة تغير مستمر بسبب تأثرهما بمجموعة من المتغيرات البيئية المحيطة بهما، ويأخذ هذا التغير شكل ارتفاع وانخفاض في آن واحد، ذلك لان العلاقة بينهما علاقة تأثير متبادل.

بعد تحليل وتعريف دقيق للمنصب أو الوظيفة البيعية، تأتي الخطوة الموالية لتحديد الخصائص والمؤهلات المطلوبة في قوة البيع الجديدة وعن كيفية الحصول على المترشحين الجدد لهذا المنصب.

المطلب الثاني: البحث عن المترشحين

بعد أن تمت عملية تحليل وظائف البيع اتضحت لنا المؤهلات الواجب توفرها في الشخص الذي سيشغل الوظيفة البيعية، لتأتي بعد ذلك عملية البحث عن قوة بيع ذات كفاءات ومؤهلات معتبرة وعلى ضوء ذلك يتعين على المؤسسة أن تستعين في اختيار قوتها البيعية بمكاتب دراسات متخصصة في توظيف القوى البيعية أو أن تقوم المؤسسة في حد ذاتها باختيارهم .

الفرع الأول: مسؤولية اختيار قوة البيع

تقع مسؤولية اختيار المترشحين للقوة البيعية على عاتق المؤسسة في حد ذاتها، وذلك بالاعتماد على طاقاتها ومواردها البشرية وكفاءاتها المتخصصة في ذلك ، بالتعاون مع إدارة التسويق أو إدارة المبيعات، كما يمكن أن تسند هذه المهمة إلى مكاتب متخصصة في توظيف الموارد البشرية.[1] وتجدر الإشارة إلى أن لكلا الإجراءين مزايا وعيوب نوضحها في الجدول رقم(03).

الجدول رقم (03): مزايا و عيوب اختيار قوة البيع

[1] - F.Colbert, M. Filion Op.cit. p: 439.

	اختيار مباشر من قبل المؤسسة	اختيار مسند إلى مكاتب متخصصة
المزايا	✓ معرفة جيدة لاحتياجات (الزبائن، المنتجات، القطاعات البيعية)؛ ✓ كفاءة مهنية عالية؛ ✓ تكاليف منخفضة مقارنة بالاختيار الذي يتم من قبل مكاتب متخصصة.	✓ كفاءة عالية فيما يخص عملية اختيار المترشحين؛ ✓ المكتب يقترح المترشحين والقرار النهائي يعود للمؤسسة.
العيوب	✓ قد لا يكون لدى المؤسسة الكفاءة المطلوبة التي تستطيع من خلا لها أن توفق في عملية اختيارها؛ ✓ صعوبة الاختيار في حالة وجود عدد كبير من المترشحين؛ ✓ تأخذ وقت كبير من مسؤولي المؤسسة.	✓ تكاليف مرتفعة؛ ✓ ضرورة وجود دراسات مسبقة ومفصلة لاحتياجات المؤسسة .

المصدر: P.Lezin, A.Toullec, **force de vente-express**, Dunod, Paris, 1999, P:24

نستنتج من خلال الجدول رقم (03)، أن مسؤولية اختيار قوة البيع، تقع على عاتق المؤسسة، سواء كان ذلك الاختيار يتم عن طريق مؤسسة خارجية أو عن طريقها مباشرة ، لأنها في الأخير هي التي تستقطب قوة البيع للعمل عندها، فسوء اختيار المؤسسة لقوى البيع قد يؤدي بها إلى تحقيق نتائج سلبية تؤثر على المسار الاستراتيجي للمؤسسة بشكل عام وعلى مسارها التسويقي بشكل خاص، كما أن استعانت المؤسسة بخبرات المكاتب المتخصصة لا يعني أبدا نفي دورها في اختيار قواها البيعية بل يتطلب من المؤسسة تزويد هذه المكاتب بمعلومات تساعدها ف ي تنفيذ مهامها على أكمل وجه، فهذه المكاتب ماهي إلا وسيط بين المؤسسة والمترشحين للمنصب البيعي.

إن مزايا وعيوب كل من الطريقتين (الاختيار عن طريق المؤسسة أو الاختيار عن طريق المكاتب المتخصصة)، تزداد وتنقص بحسب الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة وقدرتها على التحكم في تكاليف هذه العملية.

بعد أن تعرفنا عن المسؤول الذي توكل إليه مسؤولية اختيار قوى البيع في المؤسسة، يجدر بنا أن نحدد مصادر وسبل الحصول على المترشحين الذين يريدون الانضمام إلى قوى بيع المؤسسة.

الفرع الثاني: تحديد مصادر توظيف قوة البيع

تعتمد المؤسسة أو المكاتب المكلفة بالتوظيف في استقطابها للمترشحين للمنصب البيعي على مصدرين أساسين هما:[1]

1. المصادر الداخلية:

إن المؤسسة التي تطبق إدارة فعالة للم وارد البشرية تجد لديها عاملين وشركاء يمتلكون مؤهلات وقدرات القوة البيعية، فالمؤسسة يمكن لها أن تستعين بهم لإسناد وسد حاجات هذا المنصب البيعي عن طريق الترقية فبدلا من تعيين شخص من خارج المؤسسة يتم ترقية عامل من داخل المؤسسة أو تحويل مترشحين من مصالح أخرى داخل المؤسسة كإدارة المشتريات والتخزين أو إدارة الإ نتاج ...الخ إلى الوظيفة البيعية، كما تحقق عمل ية الترقية انسجام المرقى مع بيئة العمل وثقافة المؤسسة وبالتالي لا تحتاج قوة البيع الجديدة إلى تأهيل وتكييف مع البيئة المؤسسة الداخلية، تجدر الإشارة إلى أن الاعتماد المؤسسة على المصادر الداخلية في اختيار المترشحين لشغل مناصب في قوة البيع يحمل في طياتها مجموعة من الايجابيات والسلبيات تتمثل في مجملها في الآتي: [2]

1.1. إيجابياتها بالنسبة للمؤسسة:

- ✓ تسهيل خطوات التوظيف لمعرفة المترشح بمحتويات عملية التوظيف في المؤسسة ومعرفته الجيدة لنشاطات والقوانين والاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة وكذا خبرته الطويلة في مجال العمل؛
- ✓ تفضل المؤسسة التوظيف من الداخل لاختصار التكاليف ولتوفر معلومات سابقة حول أداء العاملين ومدى استعدادهم لشغل هذا المنصب؛
- ✓ توظيف المؤسسة لمترشحين داخليين يجنبها المخاطرة بمترشحين خارجيين يصعب التنبؤ بمستوى أدائهم؛
- ✓ يرفع هذا النو ع من التوظيف المعنويات ل دى العاملين ويحفزهم على بذ ل مجهودات اكبر في المستقبل؛
- ✓ يتم إدماج وتأهيل المترشحين الداخليين في المناصب البيعية الجديدة بطريقة سهلة .

2.1. سلبياتها بالنسبة للمؤسسة:

- ✓ يؤدي الاعتماد على هذا النوع من التوظيف إلى انغلاق المؤسسة على نفسها وبالتالي عدم إتاحة الفرصة لاستفادة من الكفاءات الخارجية والمعارف والثقافات الجديدة؛

1- بشير العلاق وعلي ربايعة، **التروبج والإعلان**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان 1998، ص: 84.

2 - Hassane Ouacherine , op.cit , p: 67

- ✓ ينتج لدى المؤسسة التي تتبنى بشكل كبير طريقة التوظيف الداخلي، ظهور صراعات داخلية بين المترشحين مما يصعب على مسؤولي المؤسسة عملية توظيفهم.
- ✓ عدم امتلاك المؤسسة لخبراء ومتخصصين في توظيف الموارد البشرية بشكل عام وقوة البيع بشكل خاص، قد يؤدي حتما إلى اختيار قوة بيع متواضعة لا تتطلع إلى اهتمامات المؤسس ة التسويقية والإستراتيجية؛
- ✓ نقص المنشآت الخاصة بالتوظيف والتدريب في المؤسسة قد يعرقل عملية إدماج المترشحين الجدد سواء كانوا من داخل المؤسسة أو من خارجها.

2. المصادر الخارجية:

تفضل بعض المؤسسات استقطاب قوى بيع خارجية لأسباب عديدة منها مراعاة استيفاء شروط التوظيف بشكل حازم وموضوعي، ولأغراض التنويع في الخبرات والمهارات، لهذا يعد هذا المصدر الأكثر استعمالا في حالة ما إذ احتاجت ال مؤسسة إلى استقطاب قوة بيع جديدة، كما أن عدم توفر الكفاءات اللازمة داخل المؤسسة يدفعها إلى استخدام هذه الطريقة.

عمليا، تعتبر هذه الطريقة مكلفة وتحتاج إلى جهد ووقت في البحث، الإعلان، التدريب، الإشراف والمراقبة، إلا أن الحصول على " دم جديد "(avoir de sang neuf) يستحق التضحية نظرا لما يوفره للمؤسسة من محاسن تنعكس على أداء قوة البيع أثناء ممارستها لمهامها البيعية، بما يحقق الأهداف المنشودة بصورة أفضل، وفي نفس السياق تعكس هذه الطريقة عدة مزايا وعيوب نذكر منها مايلي:[1]

1.2. المزايا:

- ✓ تحديث القوة البشرية للمؤسسة (إعطاء دم جديد)، وذلك من خلال تنويع الكفاءات والمهارات؛
- ✓ ينجم عن تنوع القدرات والكفاءات إلى إنشاء جو من المنافسة والحيوية أثناء قيامهم بمهامهم البيعية وبالتالي زيادة الفعالية في تحقيق الأهداف؛
- ✓ تثمين جهود المتعاونين مع المؤسسة كمكاتب التوظيف المتخصصة في اختيارهم للمترشحين الجدد وذلك بالاعتماد على مجموعة من المعايير الموضوعية؛
- ✓ يسمح تقدم شريحة كبيرة من المترشحين من اختيار قوى بيع متوازنة تتميز بالكفاءة والمهارة .

2.2. العيوب:

- ✓ تتميز هذه الطريقة بارتفاع تكلفتها نتيجة لاعتماد المؤسسة على عدة وسائل مكلفة مثل: تكاليف التكوين والتأهيل، تكاليف الإعلان، تكاليف خاصة بمكاتب التوظيف المتخصصة، الهاتف... ؛

[1]- Hassane Ouacherine, op.cit, p: 69.

- ✓ إدماج المترشحين الجدد في المؤسسة يتطلب وقت طويل، بحيث يحتاج المترشحين مدة أطول للتأقلم في المنصب الجديد؛
- ✓ إمكانية حدوث حالة من الإحباط للقوة البيعية الداخلية والمرتبطة مع المؤسسة من قبل؛
- ✓ احتمال وقوع أخطاء وبطء في العمل، نتيجة لعدم تأقلم المترشحين في المنصب الجديد.

الفرع الثالث: الوسائل والأدوات المستخدمة في توظيف القوة البيعية

هناك العديد من الأساليب والأدوات المستخدمة في عملية توظيف قوى بيع جديدة، منها التقليدية (الإعلانات، المكاتب المتنقلة...) ومنها الحديثة (إنترنت، التسويق المباشر...)

1. الإعلانات:

يعتبر الإعلان عن التوظيف من أهم الإجراءات الواجب على المؤسسة القيام بها و الغاية منه خضوع أكبر عدد ممكن من المترشحين لعملية الاختيار ، لهذا تلجا المؤسسات للإعلان عن احتياجاتها لتعبئة المناصب الشاغرة لديها في وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة مثل: الجرائد، المجلات، التلفاز والراديو، إضافة إلى الوسائل الإعلان الحديثة كالانترنيت والهواتف النقالة...

بغض النظر عن وسائل التوظيف المستخدمة من قبل المؤسسات في استقطاب المترشحين، لابد من تبني ومراعاة بعض الجوانب في الإعلان عن عملية التوظيف ، فالإعلان الجيد والفعال يجب أن تتوفر فيه خاصيتين" هما:[1]

- ✓ إثارة اهتمام المترشحين الأكثر تأهيلا لهذه الوظيفة، حتى نزيد من نسبة هؤلاء وبالتالي إمكانية توفير المترشحين ذوي كفاءات جيدة؛
- ✓ الحد من تشجيع المترشحين الأقل كفاءة لهذا المنصب الوظيفي.

بناءا على ما سبق فإن شكل ومضمون الإعلان لابد من إعداده بعناية تامة مع الأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والمناصب المفتوحة لديها والميزات التي تقدمها المؤسسة للمترشحين في حين نجاحها، بالإضافة إلى ذكر وسيلة الاتصال بالمؤسسة (الهاتف، البريد، مكان المقابلات الشخصية)[2]، كما أن الإعلان لا يفيد فقط في إثارة انتباه المترشحين، بل يتعدى ذلك إلى إظهار الجوانب الايجابية للمؤسسة التي تفيد في بناء صورة مميزة لعلامة المؤسس ة ونشاطاتها ومدى اهتمامها بتحفيز مواردها البشرية عل الصعيدين المادي والمعنوي.

---

[1] - J. M. Peritti, **gestion des ressources humaines**, vuibert, 5éme édition, 2000, p: 209.
[2] - I.Denis, **les ressources humaines en première ligne**, in revue marketing magazine, N° 55, décembre 2000, p:84.

2. الترشحات التلقائية:

تكون الترشحات التلقائية مرتبطة بالمؤسسات ذات صورة أو علامة جيدة، وهذا ما يُسهم في تحفيز المترشحين، فتسيير الترشحات يؤدى بالمؤسسة إلى إنشاء محفظة هامة من الترشحات، وفي هذه الحالة تبقى المؤسسة محافظة على قائمة كبيرة من المترشحين مع إبقاء الاتصال ب هم إن احتاجتهم في وقت الضرورة، كما يتيح هذا النوع من الترشحات الفرصة للمتقدمين لاختيار المؤسسة التي يرغبون في الانضمام إليها، إلا أن هذه الترشحات قد تكون في الوقت والشكل غير المناسبين مع متطلبا ت المؤسسة، كما لا يمكن اعتبار جميع الترشحات متجانسة.

3 . المعاهد المختصة والجامعات:

تولي المؤسسات أولوية خاصة للاتصال بمراكز ومعاهد التكوين لاحتوائها على عدد كبير من المؤهلات العلمية وكذلك العملية وهذا بأقل التكاليف، لذا تلجأ لهذا المصدر كي تشكل قوة بيعية تستطيع أن ترتقي إلى مستويات إدارية عليا في المؤسسة، فتكون على استعداد لقبول خريجين جدد بدون خبرات سابقة في الغالب، ثم تقوم بتدريبهم على أساسيات فن البيع لت تناسب دراستهم مع طبيعة الوظيفة. كما تكون العلاقة بين المؤسسات والمعاهد والجامعات على شكل الآتي:

- ✓ استقبال الطالب في تربصات عملية تختلف بحسب المدة (طويلة، متوسطة وقصيرة المدى)؛
- ✓ الرعاية (إنفاق المؤسسة على الطلبة لإكمال دراستهم العليا في مجال البيع مثلا) ؛
- ✓ تدخلات متنوعة: ملتقيات (تقديم المؤسسة، إمكانياتها التسييرية، طرق وأساليب البيع، المشاركة في التكوين والتدريب، دراسة حالات ...).

4. معارض التوظيف:

هذه التظاهرات تسمح للمؤسسات بالاتصال المباشر بالمترشحين، في هذه الحالة تكون المؤسسات قد جمعت في أقل وقت ممكن، أكبر قدر من الترشحات، مع التعرف على المتقدمين للترشح عن كثب، كما تسمح هذه التظاهرات بالتقاء المترشحين بممثلي المؤسسة في مناخ ملائم وبدون أي إجراءات تقليدية للتوظيف بالتعرف على نشاطات المؤسسة واستراتيجياتها المستقبلية، مما يسهم في نقل صورة جيدة عن المؤسسة وطموحاتها، إلا أن هذه المعارض تتطلب من المؤسسة تكاليف مرتفعة لحجز مكان في المعارض، كما يتطلب منها تسخير طاقات بشرية كبيرة ومتنوعة الاختصاصات من اجل احتواء واستقبال عدد كبير من المترشحين.

5. وكالات التشغيل:

يطلق عليها أيضا مكاتب الاستخدام، مهمتها الوساطة بين المؤسسات التي هي في حاجة إلى مترشحين راغبين في مناصب معينة، تقوم هذه الوكالات بالاحتفاظ بكافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة

صاحبة المناصب الشاغرة وأيضا بعناوين المترشحين وسيرهم الذاتية، إذن دور هذه المكاتب هو الاتصال بين الجهتين ليتم اللقاء والتفاوض بينهما، وهذه المكاتب منه ماهو خاص يؤدي هذه الخدمة لقاء اجر معين تتقاضاه، ومنها ماهو عام تابع للدولة تخصص لها ميزانية سنوية معينة، فكلا النوعين يتضمن تكاليف خاصة.[1]

6. المنيتل والهاتف (le minitel):

هناك العديد من المكاتب المتخصصة في التوظيف تضع جهاز مينيت ال أو فاكس بمفهوم الحالي لاستقبال السير الذاتية (CV)* للمترشحين، هذه الأخيرة تتحصل كذلك على معلومات خاصة بالمؤسسة والمناصب المقترحة، كما يساعد رقم الهاتف الخاص بعروض التوظيف، باتصال المترشحين واستفسارهم عن شروط التوظيف وعدد المناصب المفتوحة...، ومن جهة أخرى تتحصل المؤسسة من خلال اتصالات المترشحين على قاعدة من المعلومات تساعدها في عملية التوظيف.

7. الوسائل السمعية البصرية:

تعتبر المحطات الإذاعية والتلفزيونية من أكثر وسائل الاتصال شيوعا وأكثرها انتشارا في دول العالم، فالإعلان عن طريق الراديو أو التلفاز بشكل خاص يضمن للمؤسسة وصول إعلاناتها التوظيفية إلى اكبر عدد ممكن من المترشحين الراغبين في العمل، إلا انه من ناحية أخرى يعتبر الإعلان فيهما ذو تكلفة مرتفعة جدا، لذلك تلجأ بعض المؤسسات للإعلان فيهما عندما تيأس في الوصول إلى شريحة معينة من المترشحين التي يوجد نقص فيها في سوق العمل.

8. الصحف:

تعتبر الصحف من بين الوسائل ال مستخدمة في عملية التوظيف الخارجي، فهي وسيلة تقليدية تستخدم بشكل واسع من قبل المؤسسات لسرعتها في إيصال الإعلانات الخاصة بالتوظيف لشريحة كبيرة من المترشحين، في الوقت نفسه تعد وسيلة ذات تكلفة منخفضة نسبيا مقارنة بالوسائل الأخرى.

المطلب الثالث: اختيار المترشحين

اختيار المترشحين للانضمام لقوة بيع المؤسسة، تعتبر من أهم خطوات التوظيف التي تسعى المؤسسة من خلالها لإحداث تطابق بين احتياجات المؤسسة من المناصب والعروض المطروحة من طرف سوق العمل، ولذلك فهي لا تعتمد في عمليات اختيارها وتعيينها للمترشحين على وسيلة واحدة، بل على عدة وسائل تتمثل في المقابلات الفردية أو الجماعية و الاختبارات، وذلك بعد أن تدرس وتحلل

---

[1] - عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، دار وائل للنشر،الطبعة الأولى،عمان،الأردن،2005،ص:291.

ـ*(CV): اختصار للكلمتين التاليتين «**curriculum vitae**» وتعني السيرة الذاتية

المؤسسة رسائل المترشحين وكذا سيرهم الذاتية هذه الأخيرة تحتوي على معلومات خاصة بالمترشحين التي تتمثل في المعلومات الشخصية، المؤهلات العلمية، الخبرات ....

تنطوي عملية اختيار المترشحين على تلقي طلبات المتقدمين المباشرة ، ومن ثمة تتم عملية تحليل الطلبات وفرزها، وتحرص غالبية المؤسسات على إتباع سياسات وإجراءات من شأنها ضمان الاختيار الجيد والموضوعي للمتقدمين، بناء هذه المعلومات يتم تصنيف ثلاث فئات من المترشحين:[1]

- ✓ المترشحين الذين يتم استدعائهم للمقابلة؛
- ✓ المترشحين الذين لا يتم استدعائهم للمقابلة وذلك بشرح أسباب رفضهم؛
- ✓ المترشحين الاحتياطيين الذين يتم استدعائهم في حالة عدم حضور مترشحي الفئة الأولى أو يتم استدعائهم لوظائف أخرى .

يخضع المترشحين الذين تم استدعائهم إلى مجموعة من المقابلات والاختبارات تختلف باختلاف طبيعة المناصب المقترحة .

الفرع الأول: المقابلات الشخصية

تهدف المقابلات إلى تقييم المعلومات والمهارات والقدرات التي يتميز بها المترشح، ذات الصلة بطبيعة المنصب المفتوح، إلى جانب التعرف على الجوانب الشخصية للمترشح، والتأكد بشكل مباشر من كفاءته وتناسبه للمنصب، وإعطاء الفرصة للمسؤول عن التوظيف للتأكد من صحة المعلومات الموجودة في السيرة الذاتية للمترشح، كما يعتبر أسلوب المقابلات الشخصية من أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في غربلة المترشحين المتقدمين، ويتعلق الأمر بلقاء رسمي بين المترشح والمسؤول عن التوظيف.

في هذا السياق يقول J. M. Perritti " أن نجاح مقابلة التوظيف يعنى أن تجرى المقابلة في أحسن الظروف سواء المادية أو النفسية، وأن يكون للمسؤول عن التوظيف طريقة معينة للمقابلة حتى يتسنى له جمع معطيات صائبة ومتحكم فيها ".[2]

من خلال التعريف نجد أن نجاح المقابلة يعكس بشكل واضح مدى مصداقية وموضوعية عملية التوظيف وسيرورتها في أحسن الظروف، كما قد تنجح أو تفشل المقابلات للافتقار المؤسسة لمتطلبات معينة، كضرورة إجرائها من قبل مختصين وخبراء في مجال التوظيف في الوقت والمكان المناسبين.

تتعدد أنواع المقابلات الشخصية من مؤسسة لأخرى لهذا سنعرض في مايلي المقابلات الأكثر استخداما في مقابلة المترشحين.[3]

---

[1]- C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec, op.cit, p ; 254.
[2]- J. M. Perritti, op.cit, p: 203.
[3] - Ibid, p: 203.

1. المقابلات الموجهة:

يقوم كل مترشح في هذا النوع من المقابلات بالإجابة على مجموعة من الأسئلة المعدة والمخططة من طرف المؤسسة، وسمي هذا النوع بالمقابلات الموجهة لان الأسئلة الموضوعة تعتبر بمثابة نقطة انطلاق وكموجه ومرشد في تنفيذ المقابلات، وعادة ما تتميز هذه الأسئلة بنوع من النمطية.

يتفق الباحثون على أن لنتائج المقابلات الموجهة نسبة عالية من المصداقية والموضوعية مقارنة ببقية الأنواع الأخرى، حيث تتوفر لدى المختص معلومات نمطية حول المتقدمين للمفاضلة والتقييم وإعطاء تقديرات فعلية، كما تتيح هذه المقابلات للمختص إدارة المقابلات والتحكم فيها بشكل يضمن نجاحها.

رغم ما تتميز بهذه المقابلات من مزايا إلا أن هذا النوع يعيق المسؤول عن التوظيف في الحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة بالمترشح ، ونظرا لنقص مرونة هذه الطريقة ، فإنه قد يلجأ المسؤول عن التوظيف إلى طرق أخرى لإدارة هذه المقابلات .

2. المقابلات غير الموجهة:

يصطلح أيضا على هذه المقابلات باسم المقابلات الحرة، بحيث يساعد هذا النوع من المقابلات المسؤول عن التوظيف في طرح أسئلته الخاصة بدون إعداد قبلي للأسئلة النمطية، إذن للمسؤول كامل الحرية في اختيار وتعيين المترشحين الجدد، أما فيما يخص المواضيع، فيتم مناقشتها بعفوية وللمترشح كذلك الحق في عرض أفكاره المختلفة بكل حرية ،عادة ما يقوم المسؤول عن التوظيف بطرح عدد قليل من الأسئلة، فهو يحاول توجيه النقاش نحو النقاط الخاصة بالمنصب المفتوح، وكذا الخبرة التي يتمتع بها المترشح في مجال اختصاصه، وأيضا نشاطات أخرى خارج مجال العمل، هذه المقاربة تسمح باكتشاف دوافع ومحفزات المترشح وكذا شخصيته، بالرغم من المزايا إلا أن ما يؤاخذ على هذه الطريقة بأن نتائجها أحيانا لا تكون دقيقة بسبب الارتجالية في توجيه بعض الأسئلة للمترشح، هذا إلى جانب انه بسبب الحرية والمرونة الكبيرتين الممنوحتين لمنفذيها يجعل نتائجها تتسم بطابع الشخصي الذي يصاحبه نسبة معينة من الذاتية.

3. المقابلات الهجينة:

تحاول المؤسسة في هذا النوع من المقابلات المزج بين الأسئلة الموجهة (المقابلات الموجهة) المعدة من طرف المختصين في التوظيف وإدارة المقابلات، والأسئلة المفتوحة (المقابلات غير الموجهة) التي يقوم بطرحها المسؤول عن التوظيف شخصيا، فالأولى تسمح بمقارنة المترشحين المتقدمين لنفس المنصب ، أما الثانية فهي تؤدي إلى التعامل بكل مرونة مع تبادل الأفكا ر والخبرات والآراء بين المترشح والمسؤول عن التوظيف، وعليه فإن هذه الطريقة تسمح للمسؤول عن التوظيف بالإحاطة بخصوصيات المترشح المناسب.

الفرع الثاني: الاختبارات

تعتبر الاختبارات بمثابة حلقة أساسية قي عملية التوظيف الموارد البشرية بصفة عامة، ذلك لأنها تكشف عن مدى كفاءة المتقدمين لعملية لتوظيف، فبموجبها يجري التأكد من أن الشروط والمواصفات التي تشكل معايير الانتقاء المطلوبة لهذا المنصب متوفـرة لديهم، وبالتالي يمكن اعتبارها وسيلة للتأكد من مدى أحقيتهم للتوظف وضمان نجاحهم في مناصب الجديدة، على الرغم من الأهمية التي تحضى بها ه ذه الوسيلة، إلا أنها لا تتصف بالدقة ، وذلك لأن جزءا لا بأ س من هذه الاختبارا ت تعتمد على الرأي الشخصي للقائمين عليها من جهة، وان هناك صفات كالذكاء مثلا لا تحديد درجتها بدقة من جهة أخرى، هذا إلى جانب الاضطراب النفسي والخوف اللذان يصحبان المتقدمين عند خضوعهم للاختبار، مما يؤدي إلى عدم إعطاء فكرة دقيقة عن كفاءتهم في العمل.[1]

كما تسعى المؤسسة من خلال إخضاع المترشحين لمجموعة من الاختبارات للوصول إلى الأهداف التالية:[2]

- ✓ استخراج نقاط الضعف الآنية للمترشحين، التي من الممكن أن تتناقض مع المنصب المتاح؛
- ✓ تصنيف قدرات ومؤهلات المترشحين، التي على أساسها نختبر مدى فشل أو نجاح التكييف بينها وبين احتياجات المنصب.

تجدر الإشارة إلى وجود عدد كبير من الاختبارات تختلف باختلاف المناصب المتاحة، بحيث نكتفي بذكر البعض منها في ما يلي:[3]

1. اختبارات الاستعداد والقدرة:

تهدف إلى الكشف عن الإمكانات (القدرات) الموجودة لدى المترشح المتقدم للتوظف، ومقارنتها مع الإمكانات المطلوبة لأداء منصب معين، انطلاقا من قاعدة مفادها أن تتوفر القدرات اللازمة لأداء العمل لدى المترشح، التي تشكل لديه الاستعداد والقابلية للتعلم والتدريب، والتنبؤ بإمكانياته على اكتساب المهارات الجديدة وأداء المهام التي توكل إليه بالفعالية المطلوبة، ونعرض في ما يلي عدد من القدرات على سبيل المثال:

- ✓ القدرة الذكاء، هي القدرة على حل الأمور المعقد ة بسرعة، استخلاص النتائج، الإبداع في العمل، الوصول إلى الأشياء الجديدة بسرعة؛
- ✓ القدرة على التخطيط، هي القدرة على تحديد واختيار الأهداف، وتحديد الأنشطة اللازمة لها، تنفيذ الخطط في الوقت المناسب؛
- ✓ القدرة على العمل الجماعي: هي كيفية العمل مع الآخرين صمن فريق واحد، التعاون والتعايش مع أعضائه عن طريق قدرته على الاتصال.

---

[1] - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 329

[2] - Hassane Ouacherine, op.cit, p: 79

[3] - Y. Negro, **les pratiques de la vente**, vuibert, paris, 1995, p: 57

2. اختبارات الشخصية:

يتم من خلالها تحديد الخصائص الشخصية للمترشح ، ومدى قدرتها على التأقلم مع المنصب الجديد وكذا تميزها بروح التعاون الجماعي والدينامكية، الإرادة، الصبر بالإضافة إلى بعض الصفات مثل: حسن الاستقبال، حسن الاستماع إلى الزبون ...

يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى تحقيق غايتين أساسيتين هما:[1]

- ✓ إيجاد التوافق بين نمط شخصية المترشح مع نمط الشخصية التي يتطلبها المنصب، فلا يعقل على سبيل المثال أن تكون شخصية المترشح لمنصب في قوة البيع انطوائية في حين تتطلب هذه الوظيفة الاحتكاك مع الزبائن والاتصال بهم في كل لحظة؛
- ✓ اكتشاف الأمراض والعقد النفسية المحتمل وجودها لدى المتقدمين للترشح، والتي تؤثر على مستوى أدائهم وسلوكهم في العمل.

الهدف من هذه الاختبارات قياس الإمكانات و القدرات الذهنية والعقلية للمترشح لوظيفة للبيع، وهذا من خلال وضعه في بعض المواقف البيعية الحرجة وملاحظة كيفية تعامله وتصرفه معها،لأن الأصل في ذكاء المترشح هو إيجاد حل ل موقف بيعي بأسرع طريقة وبأقل تكلفة وبدون إحداث أي مشاكل للمؤسسة.

3. اختبارات المعرفة:

هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة مستوحاة من وصف وتحليل المنصب والتي تطرح على المتقدم للتوظف، فمن خلال إجاباته يمكن الحكم على مدى إلمامه بقواعد وأصول العمل الفنية والقانونية ...، كما تركز هذه الاختبارات على الكشف عن مدى إلمام المترشح بالج وانب النظرية والتطبيقية وذلك من خلال تقييم تحصيله العلمي والأكاديمي المتعلق بمجال اختصاصه وعلاقته بالمنصب الذي يريد أن يتعين فيه.

الفرع الثالث: إدماج البائع الجديد

بعد أن تتم إجراءات التوظيف، تتخذ المؤسسة قرار تعيين البائعين الجدد الذين تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة، ويكون هذا القرار مكتوبا وصادرا عن الجهة المكلفة بعملية التوظيف، ويتضمن هذا التعيين اسم الناجح، واسم المنصب الذي عين فيه، الأجر الخاص به وكذا تاريخ مباشرته للعمل، كما يتم بعد القيام المؤسسة بإجراءات الإدارية للإدماج الناجحين، يتم تعيين مشرف خاص من طر ف المؤسسة يتولى الخطوات التالية:[2]

---

[1] ـ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 333

[2] -Y. Negro, op.cit, pp: 57-58

1. استقبال البائع الجديد:

إن إدماج البائع الجديد معناه وضعه في جو عمل جديد ، وهذا لا يتأتى إلا عن طريق تنظيم لقاءات فردية أو جماعية حتى يتعرف البائع على بيئة عمله وعلى زملاءه الذين يعملون معه في مجال البيع، كما يهدف من خلال قيامه ببعض الزيارات داخل المؤسسة باكتشاف مختلف الأقسام الإدارية واخذ صورة شاملة عن تنظيم المؤسسة ، وكذا قيام المشرف بشرح النقاط ا لأساسية الخاصة بنشاطات المؤسسة، وعليه فإن ا ستقبال البائع الجديد من طرف المؤسسة يعتمد على بعض التقنيات الخاصة بالاستقبال الوثائقي والاكتشافي لإعطاء البائع الجديد دافع وحافز نفسي لتقديم أداء جيد خلال تنفيذه لمهامه البيعية.[1]

2. متابعة الإدماج:

تدوم عملية إدماج البائع مدة طويلة، ولا تقتصر فقط على مدة استقباله ولكن تتجاوز ذلك لأن الإدماج السيئ وعدم المبالاة بكيفية استقباله قد يحبط من معنويات البائع الجديد وبالتالي يفقد الحماسة والأداء اللازم لإكمال أعماله ونشاطاته وقد يصل به الحال إلى ترك المؤسسة والمنصب معا، ولهذا يجب أن توفر الم ؤسسة للبائع الجديد مناخ جيد ، وهذا من خلال تخصيص المؤسسة لبرامج تكوينية وتدريبية قصيرة الأجل حول المنصب الذي سيتولاه .

المبحث الثاني: تدريب قوة البيع

تلعب سياسة التدريب دورا أساسيا في التأثير في زيادة فاعلية وكفاءة المؤسسات، وقد أصبح التدريب من النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية بصفة عامة وإدارة القوة البيعية بصفة خاصة، خاصة بعد أن أدرك مسؤولي المؤسسات بضرورة تدريب وتأهيل قواها البيعية، حيث يمكن اعتبار هذه السياسة كوسيلة يمكن بواسطتها تزويد قوى البيع بالمهارات والمعرفة الفنية في مجال البيع، كما تساعد هذه السياسة في تجديد وتنمية حيويتها باستمرار وجعلها قادرة على مواجهة تحديات البيئة التسويقية التي تتميز بالمنافسة والابتكار.

يعتبر التدريب أيضا أحد الأدوات المؤثرة في كفاءة قوة البيع، سواء كان ذلك في مجال تسويق المنتجات أو الخدمات وتطوير اتجاهاتهم ومعلوماتهم بالشكل الذي يجعلهم قادرين على انجاز النشاط البيعي بفعالية عالية.

---

[1] - Hassane Ouacherine, op.cit, p :80

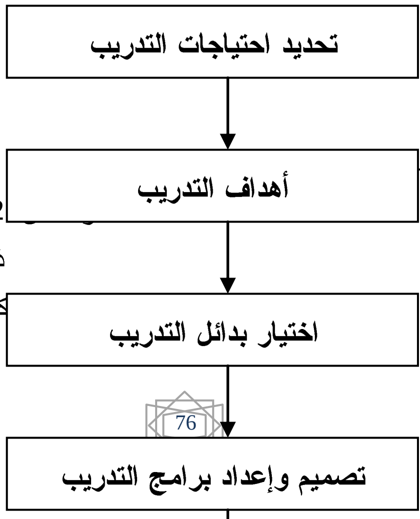
يعرف التدريب بالنسبة لقوة البيع على أنه: "عملية تنمية المهارات والقدرات البيعية وإعادة تأهيل رجال البيع من أجل انجاز ماهو مطلوب منهم من أعمال على أكمل وجه".[1]

نستنتج من خلال التعريف أن التدريب هو عملية تطوير للقدرات والمهارات التي تتعلق باكتساب معارف وتقنيات جديدة ترتبط بوظيفة البيع، كما يشير التعريف إلى فكرة مهمة تتمثل في إعادة تأهيل قوة البيع ويعني بها أن عملية التدريب تكون مستمرة ولا يقتصر على مرحلة معينة من مراحل عمل قوة البيع وهذا حتى تتمكن قوة البيع من انجاز مهامها بكفاءة عالية، لذلك يتعين على المؤسسة عند تدريب قواها البيعية مراعاة عدة نقاط مثل : مدة التدريب مكان التدريب، مدى استيعاب رجال البيع لبرنامج التدريب...[2]

إن المؤسسة في تصميمها لبرنامج التدريب الخاص بالقوة البيعية، تأخذ بعين الاعتبار العناصر الآتية:[3]

- ✓ يجب أن تتوفر لدى قوة البيع معلومات شاملة وكافية عن المؤسسة، حتى يتم تدريبها وتزويدها بتقنيات وأساليب جديدة في مجال عملها؛
- ✓ يجب أن تحيط قوة البيع بجميع منتجات ونشاطات المؤسسة وكذا تنظيم وظائفها الداخلية؛
- ✓ يجب على قوة البيع معرفة حدود مسؤولياتها وكيف تقسم المؤسسة وقتها بين الزبائن الحاليين والمحتملين، وكذا كيفية كتابة التقارير وبناء المخططات الخاصة بالبيع . تجدر الإشارة إلى أنه من أجل تصميم برنامج تدريبي فعال يجب أن تتبع المؤسسة مجموعة من الخطوات التي تسهم في إنجاح سياسة التدريب وهي كمايلي:

الشكل رقم(12): خطوات تدريب قوة البيع



[1] - علي عبد الرضا الجياشي، مرجع سبق ... 92
[2] - وافي وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 68
[3] – فريد كورتل، مرجع سبق ...كره، ص: 140

المصدر: علي عبد الرضا الجياشي، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

يتضمن الشكل رقم (12) خطوات متسلسلة وعملية للتدريب البيعي نوردها في النقاط التالية:

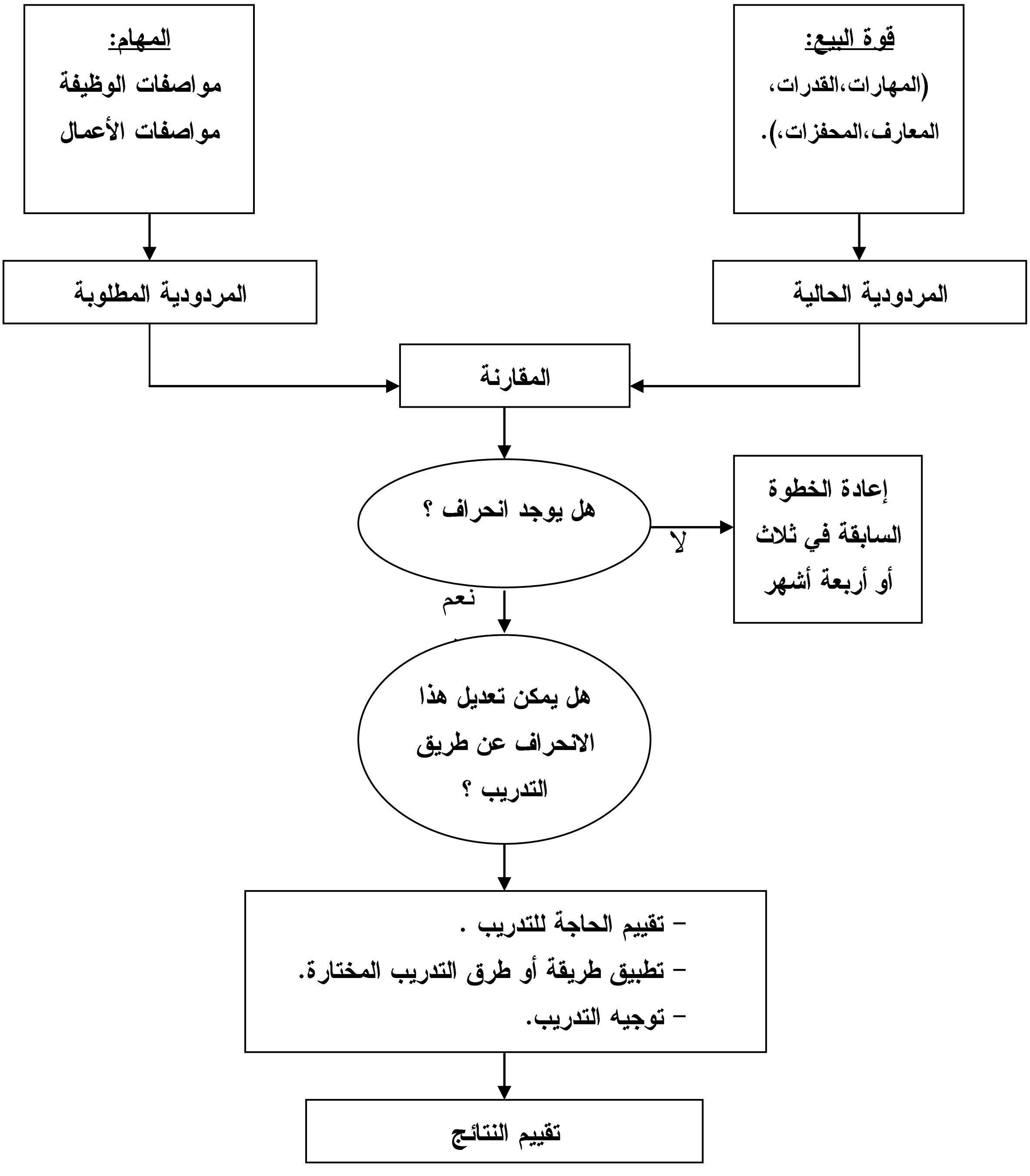
- ✓ تحديد احتياجات إدارة القوة البيعية المستقبلية من الكفاءات المتخصصة في مجال البيع، وذلك على ضوء التغيرات التسويقية والبيعية التي ممكن أن تحدث في السوق؛
- ✓ يتم تحديد الأهداف التدريبية على أساس احتياجات ومتطلبات إدارة القوة البيعية؛
- ✓ يجب أن يتوفر لدى إدارة القوة البيعية البدائل المادية والبشرية الكافية لتنمية قدرات قوة البيع؛
- ✓ تحديد الأهداف التدريبية يسمح لإدارة القوة البيعية بصياغة وتصميم برامج تدريبية كفيلة بإنجاح الإستراتيجية البيعية للمؤسسة؛
- ✓ وضع جدول زمني لتنفيذ برامج التدريب والتنمية بشكل يحقق الأهداف البيعية للمؤسسة؛
- ✓ يتوجب بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج التدريبي القيام بتقييمه، لمعرفة مدى النجاح الذي حققه في الوصول إلى الأهداف المسطرة له، وتشخيص الثغرات التي حدثت فيه؛
- ✓ تقييم نتائج التدريب يساعد إدارة القوة البيعية على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والعمل على تجنب الأخطاء وتصحيحها والاستفادة من مواطن القوة في تطوير قدرات ومهارات قوة البيع.

المطلب الأول: تحديد احتياجات وأهداف التدريب

إن تحديد الحاجة إلى التدريب والتأهيل خطوة أساسية تستهدف تشخيص المهارات والسلوك والمدركات المطلوب توفرها في قوة البيع ، من خلال مقارنة بين ما هي عليه وما يجب أن تكون

عليه، أي تحديد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، وعلى هذا الأساس يسهم التدريب في غلق تلك الفجوة وهذا ماهو مبين في الشكل رقم (13).

الشكل رقم (13): كيفية تحديد احتياجات التدريب



المصدر: S.L. DOLAN, op.cit, p: 315.

يمثل الشكل رقم(13) نموذج نظري يبين كيفية تحديد الحاجات التدريبية لقوة البيع ،بحيث يقوم هذا النموذج على فرضيتين أساسيتين، فالأولى تشير إلى وجود انحراف بين الأداء الحالي لقوة البيع، مما يعني تدني مستواه ا المعرفي والمهاراتي، مقارنة بالأداء المطلوب بذله في هذه الوظيفة، ففي هذه

الحالة يتوجب على إدارة القوة البيعية أن تبحث عن أسباب تدني مستوى الأداء لدى قوة البيع وذلك من خلال متابعة التقارير الدوري ة، وهل يمكن معالجة هذا الانحراف عن طريق تبني سياسة تدريب حقيقية، يتم فيها تصميم برنامج تدريبي محكم، يعمل على تنفيذه مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال التدريب، كل هذه المعطيات تسمح لإدارة قوة البيع بتقييم نتائج تدريب قواها البيعية.

تقوم الفرضية الثا نية على أساس عدم وجود انحراف بين الأداء الحالي والأداء المطلوب لقوة البيع، ففي هذه الحالة لا يمكن لإدارة القوة البيعية الاستغناء عن عملية متابعة الأداء ومقارنته مع ما يجب أن يكون عليه، إذن عملية التدريب تتطلب من إدارة القوة البيعية الاستمرار في تحديد الحاجات التدريبية وبالتالي تزويد قوة البيع بمعلومات جديدة تخص مجال البيع تمكنهم من تطوير قدراتهم ومهاراتهم البيعية.

الفرع الأول: طرق تحديد الحاجة للتدريب

حتى يتم تحديد مقدار الحاجة للتدريب، فإنه من المناسب القيام بتحليل مختلف الصعوبات والمشاكل الوظيفة البيعية في الميدان، وللقيام بهذه المهمة على مسؤولي إدارة القوة البيعية العمل على كشف الصعوبات التي تواجه قوى البيع في الميدان، وعلى ضوء هذه الصعوبات يقوم مسؤولي إدارة قوة البيع بجمع المعلومات اللازمة وتحديد نوعية البرامج التدريبية التي يحتاجها قوى البيع الحاليين، ولهذا تشتمل سياسة التدريب والتنمية على مجموعة كبيرة من الأساليب والطرق التي تساعد إدارة القوة البيعية في تشخيص حاجاتها التدريبية وهي كمايلي:

1. تدقيق ومراجعة المشاكل الخاصة بالقوة البيعية:

تقوم إدارة القوة البيعية بمراجعة وفحص واقع قواها البيعية وتحديد المشاكل التي تواجهه م والعمل عل معالجتها بشتى الطرق، كما تعمل على تقويم كافة أنشطة قوى البيع وفقا للبيئة التي تحيط بها، وبالتالي تحديد ما يجب القيام به عند إعداد البرنامج التدريبي، وهل هذا البرنامج كاف للتقييم قدرات قوة البيع أم انه يحتاج إلى تعديل يتجاوب مع حاجات وطموحات قوى البيع، وهل هذا البرنامج التدريبي يسهم في إنشاء نمط اجتماعي ايجابي لدى المتدرب.[1]

2. فحص واختبار أداء قوة البيع:

تقوم إدارة القوة البيعية بفحص أداء كل فرد من أفراد قوة البيع، حيث تظهر نتائج الأداء البيعي الحاجة إلى التدريب، مثل قيام الإدارة باختبار معلوماته المتعلقة بالمنتجات، أو فحص مدى قدرته في

[1] - علي عبد الرضا الجياشي، مرجع سبق ذكره، ص: 96 .

تغطية المنطقة البيعية خلال فترة زمنية محددة ويتم مراجعة ذلك دوريا من اجل تشخيص مستوى الأداء الفعلي له وما إذا كانت المؤهلات قد راجعت أو يحتاج إلى إعادة تأهيل، ويمكن كذلك اختبار قوة البيع من خلال الاتصال به كزبون عن طريق الهاتف، حيث يراقب مسؤول التدريب طريقة رد هو تعامله ومن ثمة يحدد الخلل في عملية الاتصال ومدى حاجته للتدريب.

3. الملاحظة:

يسخر مديرو المناطق البيعية جزءا من وقتهم في التجول والعمل الميداني مع القو ة البيعية، وربما يكون بعضهم مسؤول عن حسابات بعض الزبائن، فمن خلال النشاط الميداني لمديري البيع يمكن تشخيص الحاجة للتدريب قوى البيع وتحديد نقاط ضعفها مثل: ضعف القدرة على الاتصال مع الزبائن، أو قصور في عملية العرض البيعي ...

4. استقصاء القوة البيعية والزبائن:

يتم المسح لكافة أفراد القوة البيعية إما ميدانيا وذلك من خلال الزيارات الميدانية في المناطق البيعية وإما إداريا من خلال التقارير الدورية التي تعكس الأداء الحالي لقوة البيع، فمن أجل تحديد الحاجات التدريبية يلجأ مسؤولي إدارة القوة البيعية إلى توجيه أسئلة مباشرة إلى أفراد قوة البيع مثال: ماهي الإمكانيات التي تحتاجها حتى تتمكن من تأدية مهامك بشكل جيد؟، هل يساعدك التدريب على تعلم تقنيات جديدة في البيع؟، ماهي مقترحاتك الأخرى التي تراها ضرورية لعملية التدريب؟...

يمكن أيضا توجيه أسئلة للزبائن للاستفسار منهم عن ما يتوقعونه من قوة البيع في القطاع الصناعي؟، كيف تحدد قوة البيع موعد المقابلة معك؟ الخ، بعدها يتم تحليل هذه الأسئلة وتبويبها بطريقة يتم فيها تحديد المعلومات الناقصة ومدى حاجة قوة البيع إلى عملية التدريب.

5. تحليل العمل:

سبق الحديث عن محتوى تحليل العمل في النقاط السابقة والذي يهدف إلى معرفة ما يتضمنه عمل قوة البيع من مسؤوليات وأعمال، فتحليل العمل يعد أداة منطقية وفعالة في تحديد الحاجة إلى التدريب ونوع تلك الحاجة، فمن خلاله يتم معرفة الفئات التي تحتاج إلى التدريب والتي لا تحتاج إلى التدريب، كون المقارنة بين السلوك البيعي المطلوب والذي حدده تحليل العمل والسلوك الفعلي ميداني لقوة البيع متقاربة أو متطابقة. وهذا يعني أن تحليل العمل سيؤشر إلى نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء قوة البيع ويساعد هذا في تجاوز نقاط الضعف من خلال إعادة تدريب وتأهيل قوة البيع.

الفرع الثاني: أهداف التدريب

بعد انجاز الخطوة الأولى المتعلقة بتحديد حجم ونوع الحاجة للتدريب، تتطلب عملية التدريب تحديد الأهداف التي تسعى إليها إدارة قوة البيع من وراء التدريب وهذه الأهداف تختلف من مؤسسة لأخرى

بحسب إمكانياتها، وقد يتسع مدى هذه الأهداف أو يضيق ولكن عموما ه ناك عدد من الأهداف التي غالبا ما يسعى البرنامج التدريبي إلى تحقيقها والتي من بينها:[1]

1. زيادة المبيعات والحصص السوقية:

هو الهدف العام الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه حيث تصب كافة الجهود البيعية ومن بينها التدريب للوصول إليه، فالغاية النهائية لتدريب قوة ا لبيع هو جعلها الأحسن أداء مقارنة بمثيلاتها في المؤسسات الأخرى، فتحسين مهاراتهم وشحذ قدراتهم يجعلهم يزي دون من إنتاجيتهم وبالتالي زيادة الحصص السوقية الخاصة بالمؤسسة.

2. تحسين العلاقة بين قوة البيع والزبائن:

يعطي البرنامج التدريبي الجيد قوة البيع القد رة على الاتصال الفعال مع الزبائن، وذلك من خلال تزويدهم بأساليب متنوعة للرد على شكاوي واعتراضات الزبائن بالإضافة إلى كيفية مساعدتهم في اتخاذ القرارات الشرائية، وعليه يعمل البرنامج التدريبي في الرفع من قدرة قوة البيع وتعليمهم كيفية الاتصال بالزبائن واستخدام طرق أفضل في التعامل معهم، وهذا ما يساعد قوة البيع في إدارة وتحسين العلاقة مع الزبائن.

3.تحسين ورفع معنويات قوة البيع:

الروح المعنوية لقوة البيع في مجال البيع أمر حيوي وأساسي، فكلما كانت معنويات قوة البيع عالية، كلما زاد في اندفاعهم وحماسهم في انجاز مهامهم البيعية، مما يعزز فيهم الاتجاهات الايجابية نحو العمل، كما قد تواجه قوة البيع حالات الفشل في الميدان وهذا ما قد يسهم في تدني الروح المعنوية، وهنا يأتي دور التدريب الفعال في إثارة الميل والرغبة لدى قوة البيع في ممارسة نشاطاتها البيعية عن قناعة ورضا، وعليه يسهم التدريب في تطوير إمكانية النجاح لدى قوة البيع مما يؤدي إلى تخفيف حدة الفشل، كما ينعكس التدريب على الروح المعنوية ودرجة الحماس التي تبرزها عند مقابلتها الزبائن.

4. تخفيض التكاليف عدم الكفاءة و الفاعلية:

يساعد التدريب على ضبط تكاليف المبيعات وذلك من خلال موضوعات التدريب التي تتناول كيفية إدارة مناطق البيع من قبل قوى البيع ومديروا مناطق البيع، كما يساعدهم في معرفة الكيفية التي

---

[1] – علي عبد الرضا الجياشي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 101 – 103 .

يحققون بها التغطية الكاملة لمنطقة البيع وبأقل التكاليف، وعليه تتعلم قوة البيع كيفية التحكم في الوقت أثناء أدائهم لمهامهم البيعية.[1]

يسهم برنامج التدريب الخاص بقوة البيع في التخفيض من تكاليف الرقابة والإشراف، وذلك من خلال تأهيل قوة البيع في كيفية إعداد التقارير اليومية والاتصال بإدارة المؤسسة والزبائن، وهذا يقلص بشكل كبير الحاجة إلى المتابعة والمراقبة المستمرة وبالتالي تخليص المؤسسة من تكاليف الرقابة والإشراف البيعي.

5. إنشاء حالة من التكيف والابتكار لدى قوة البيع:

يسعى البرنامج التدريبي إلى خلق إنشاء قوة بيع أكثر تكيفا مع واقع العمل البيعي واستيعاب معوقات العمل وكيفية التعامل معها ، كما يساعد التدريب قوة البيع على مواجهة التغيرات والظروف البيعية، مما يمنحها القدرة على الإبداع والابتكار في اعتماد السلوك التكيفي.[2]

6. زيادة القدرة على إدارة الوقت والتكلفة:

من الطبيعي أن يؤدي البرنامج التدريبي الناجح إلى إكساب قوة البيع القدرة على إدارة وقتها والتكلفة المرتبطة بنشاطاتها، وذلك عن طريق تزويد قوة البيع بالمهارات والأساليب الحديثة، كما يمكن لقوة البيع أن توفر نفقات البيع بصورة جيدة إذا ما مارست نشاطاتها بشكل اقتصادي، كما أن التحكم في الوقت لا يتأتى إلا بعد أن تسطر إدارة قوة البيع رزنامة محكمة تنظم بها نشاطاتها البيعية بصورة يومية أو شهرية، وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على التخطيط وإدارة النشاطات البيعية.

7. تأكيد جانب الالتزام بالمسؤوليات الأخلاقية والقانونية:

يهدف البرنامج التدريبي لقوة البيع إلى تثقيفهم وتعليمهم بما بترتب عليهم من التزاما ت قانونية وأخلاقية جراء مزاولتهم مهنة البيع، كما يتم تعريفهم بمخاطر تجاوز الحدود القانونية والأخلاقية في هذه المهنة، لان الخطأ في بعض الممارسات التي تتنافى مع أخلاقيات وقوانين المهنة قد تكلف قوة البيع والمؤسسة الكثير.

إذن لا يكفي تحديد هدف عام للبرنامج التدريبي، بل يجب تحديد أهداف فرعية تفصيلية توضح صورة متكاملة عن البرنامج، فعلى سبيل المثال :لا يكفي أن يتم تحديد الهدف العام من البرنامج التدريبي بزيادة حجم المبيعات في الفترة القادمة ، بل يجب تفصيل هذا الهدف على شكل مجموعة من الأهداف مثل: تحسين وزيادة فاعلية البحث عن الزبائن، تحسين عملية الاتصال مع الزبائن...

تجدر الإشارة هنا أن الأهداف المرغوب تحقيقها من أي برنامج تدريبي تتوقف على كفاءة ونوعية المتدربين من قوة البيع ، والوقت المتاح للتدريب ، وكذا الميزانية المخصصة للإنفاق على البرامج

---

[1] – حداد سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 89 .

[2] – توفيق محمد عبد المحسن، **التسويق**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995، ص: 276.

التدريبية بالإضافة إلى محتوى البرامج التدريبي ة الذي يجب أن يحدد على ضوء حاجة قوة البيع للمعارف والمهارات المطلوبة.

المطلب الثاني: اختيار بدائل التدريب

بعد أن تكون المؤسسة قد أنجزت خطوتين أساسيتين في عملية التدريب وهما كالآتي: تحديد الاحتياجات التدريبية وكذا تحديد الأهداف، تنتقل عملية التدريب إلى الخطوة الثالثة، والتي تتضمن عملية تقييم البدائل المتاحة في اختيار البديل المناسب من حيث مكان التدريب ، الأشخاص الذين سيقومون بالتدريب، وطريقة التدريب والوسائل المستخدمة في ذلك.

الفرع الأول: اختيار المدربين ومواقع التدريب

يتم اختيار المدربين حسب حجم القوة البيعية الموجهة للتدريب أو محتوى برنامج التدريب وكذا كفاءات المسؤولين الموجودين داخل المؤسسة ، كما يمكن للمؤسسة أن تحدد التوقيت الملائم للتدريب والجهة المخولة للتدريب أي المكان الذي تجرى فيه عملية التدريب [1]

1. من يقوم بالتدريب:

المدرب هو المعلم والممرن الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة، كما يتم تدريبهم بناءا على طبيعة النشاطات التي يمارسها المتدربين ، في إطار برنامج محدد وبواسطة أساليب تدريبية محددة، لذلك يتوقف نجاح التدريب إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذ بالنسبة لاختياره، لأن المدرب يمثل الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارات، وبالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلابد أن تكون النتائج غير مرضية، لذلك يجب بذل الجهد لتوفير المدرب الكفء الذي يستطيع استشارة المتدربين ونقل المعلومات إليهم بشكل صحيح، وفي نفس السياق يمكن للمؤسسة أن توكل مهمة التدريب إلى ثلاث جهات أساسية وهي:

1.1. المدراء التنفيذيون في المؤسسة:

يقوم بالتدريب أفراد من المؤسسة يشغلون مناصب إدارية تنفيذية، مثل رؤساء أقسام المصلحة التسويقية أو التجارية أو مسؤولي القطاعات البيعية الذين لهم سلطات ومسؤوليات مباشرة على القوة البيعية في المؤسسة، فهؤلاء المدربين بحكم صلتهم و اتصالهم المباشر بقوة البيع وخبرتهم، يستطيعون بذلك وضع وتنفيذ برنامج تدريبي.

2.1. المستشارون من داخل المؤسسة:

إن المستشارين يختلفون عن المدراء التنفيذيين، فهم لا يملكون سلطة مباشرة على قوة البيع فقد نجد:

---

[1] - وهيبة وافي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 71-72.

- ✓ أشخاص من أقسام أخرى مثل: إدارة الموارد البشرية إدارة الإنتاج...، ويستخدم هؤلاء المدربين في حالة البرامج التدريبية التي يكون الغرض منها تعريف قوة البيع بعض الخصائص الفنية للمنتجات أو وكيفية استخدامها... ؛
- ✓ متخصصين في مجال البيع أو في القوة البيعية .وهذا عن طريق تخطيط و إعداد برامج تدريبية لتقييم الكفاءات و اكتشاف نقاط الضعف فيها.

هناك عوامل تجعل من المصدر الداخلي في التدريب مفضل من قبل المؤسسة ومن بينها، أن المشرفون على قوة البيع يدركون ما يتطلبه العمل البيع في مؤسساتهم وما يحتاجه المتدربين من معلومات و مهارات، كما أن المشرفين الداخليين تكون عملية الاتصال بقوة البيع أكثر سهولة ومرونة. تجدر الإشارة إلى أن نسبة قليلة من المؤسسات تلجأ إلى مدربين أجانب أو من خارج المؤسسة، بمعنى أنهم ينشطون في مراكز أو مكاتب تدريب خاصة.

3.1 . المدربون المختصون من خارج المؤسسة:

يمكن أن تستعين المؤسسة أيضا في تدريبها ل قوة البيع على مدربين ذو خبرات ومؤهلات عالية ينشطون في مراكز تدريب متخصصة، تتوفر على الإمكانيات اللازمة لأداء مهمة التدريب.

2. متى تقوم بالتدريب:

ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ لبرامج التدريبية ، إذ تختلف المدة من برنامج لأخر على ضوء العديد من اعتبارات أهمها مايلي:[1]

- ✓ المنهج التعليمي، وطبيعة المشكلات التي يعالجها والمهارات التي يراد إكسابها للمتدرب؛
- ✓ الأساليب التدريبية المستخدمة، فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتا أطول لاعتمادها على مهارات وخبرات معينة مقارنة ببقية الأساليب الأخرى.
- ✓ توقيت البرنامج، ينبغي مراعاة الفترات التي بإمكان الاستغناء عن المتدرب، خلال فترة التدريب وعدم تعطيل النشاط، وإمكانية إحلال آخرين طيلة فترات التدريب.

2.1 . بالنسبة لقوة بيع جديدة:

تختلف وجهات النظر في تحديد وقت التدريب، حيث ترى بعض المؤسسات أنه من الأفضل تقديم برامج تدريب أولية قبل البدء في مباشرة أعمال البيع من بضع أسابيع إلى بضعة أشهر [2]، وهناك من يرى أنه يجب تقديم حصص تدريبية لقوة البيع بعد مزاولتها لنشاطها البيعي في الميدان لأن ممارسة قوة البيع الجديدة لتجربة البيع، يساعد المؤسسة في تقدير نوع التدريب اللازم والمدة الكافية لتطوير قدرات هؤلاء .

3. أين يتم التدريب:

---

[1]- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 474.

[2]- P. Kotler, R. Dubois, **marketing management**, Publi- union, 10ème édition, 2000, p: 637.

بعد تحديد من هم المدربون والفترة الزمنية المخصصة للتدريب ، يجب على المؤسسة تحديد الموقع الذي ستجرى فيه هذه العملية أي مكان إقامة التدريب، هل هو داخل المؤسسة أم خارجها، ومنه فإن على المؤسسة الاختيار بين هذين الوجهتين،وهذا يتوقف على الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال برامج التدريب.

3.1. التدريب داخل المؤسسة:

يتم التدريب في المقر الرئيسي للمؤسسة عند وجود مراكز تدريبية تابعة للمؤسسة، بالإضافة إلى توفرها على الإمكانيات المادية والفنية، ويتولى فيها القائمون على البرامج التدريبية بتصميم وإعداد البرامج التدريبية، ومن ميزات هذا النوع أنها تحقق الربط المباشر بين البرنامج والواقع العملي للمتدربين، هذا إلى جانب إمكانية تحقيقه لمسالة متابعة المتدرب بعد تدريبه ومساعدته في تطبيق ما تعلمه من البرنامج وحل المشاكل التي تصادفه أثناء التطبيق، كما تتميز هذه العملية بمرونة الاتصال بين الطرفين.[1]

3.2. التدريب خارج المؤسسة:

يمكن أن تستعين المؤسسة في تدريب قواها البيعية بمراكز ومعاهد متخصصة في التكوين والتدريب، بحيث يتم إلقاء مجموعة من المحاضرات وإصدار التوجيهات اللازمة لتسيير قوة البيع (في القطاعات البيعية المحددة لهم)، كما تستعمل المؤسسات هذا النوع من التدريب عندما تريد إدارة أفضل لمناطقها البيعية (أي التعرف على ظروف هذه الم ناطق التي تعمل فيها قوة البيع والصعوبات التي تواجههم).

إذن اختيار مكان تدريب قوة البيع مرهون بالإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة ، فلكل بديل مزاياه وعيوبه من حيث التكلفة ودرجة السيطرة على مجريات التدريب والوقت وكذا البيئة التنافسية للمؤسسة.

الفرع الثاني: طرق التدريب

هناك طرق وأساليب تدريبية كثيرة ومتعددة،حيث يعتمد الاختيار من بينها على الكثير من العوامل مثل طبيعة محتوى البرنامج التدريبي ومستوى المهارات البيعية المتوفرة لدى قوة البيع، فعلى سبيل المثال، فإن بعض الطرق التدريبية التي تركز على تنمية وتطوير المهارات البيعية لا تكون فعالة في حالة حاجة قوة البيع إلى معلومات تخص طبيعة المنتجات وكيفية استخدامها والى افتقارهم المعرفة العلمية بأصول وأساليب البيع، وعليه توجد عدة طرق تلجأ إليها المؤسسة لتدريب قوة البيع وتنمية مهاراتهم البيعية وفي مايلي استعراض لأهم أساليب التدريب:[2]

---

[1] مرجع سبق ذكره، ص: 142. - محمد عبيدات وآخرون،

[2] محي الدين الأزهري، **إدارة النشاط التسويقي**، دار الفكر العربي القاهرة، 1998، ص: 410.-

1. أسلوب المؤتمرات والندوات:

يقصد به تلك الاجتماعات التي تنظم للبحث والتناقش في مواضيع البيع وتقنياته، أما المقصود من المؤتمرات، فهو إجراء لقاء لمجموعات وفق خطط مدروسة يتحدد فيها المتدربون وموضوع الدراسة، فيتم تحضير لجنة تنظيمية تقوم بالإشراف على المؤتمر، بحيث توجه الدعوات للباحثين لإعداد بحوثهم وأوراق العمل ويتولى المدرب تنظيم وإلقاء الكلمات وتوجيه الأسئلة وكذا التنسيق بين اللجنة والمتدربين من قوة البيع[1]

أما الندوات، فتتطلب إجراء المناقشة الجماعية من المشتركين بحيث يتم تقسيمهم الى مجموعات صرغيرة، يسند لكل منهما بحث جانب معين من جوانب البيع، ل تتم بعدها عملية تحليلها ودراستها بطريقة علمية، كما تطرح مجموعة من الاستنتاجات التي تم استخلاصها من المناقشة، وعليه يفيد هذا الأسلوب في تشجيع الحضور على المشاركة والتفاعل وإبداء الحلول الممكنة لمواجهة المو اقف والمشاكل التي قد تعقد من مأمورية قوة البيع.[2]

2. مناقشة ودراسة الحالات:

تعتمد هذه الطريقة على عرض بعض المواقف أو المشاكل التي تعترض عملية البيع ، ويطلب من قوة البيع إبداء رأيهم في كيفية التصرف لمواجهة مثل هذه المواقف ، ثم تقييم توصياتهم من طرف المدرب وهذه الطريقة من أفضل الطرق التي تسمح بتنمية قدرتهم على حل المشاكل والمواقف المحرجة التي تواجههم.

3. طريقة محاكاة السلوك البيعي:

يركز هذا الأسلوب على تنمية المهارات السلوكية للأفراد، ويكثر استخدامه في تدريب قوى البيع، ويتطلب هذا الأسلوب قيام المدرب بتحديد مواقف معينة لتدريب قوة البيع عليها، فعلى سبيل المثال يطلب من أ حد أفراد قوة البيع لعب دور البائع وتارة أخرى دور الزبون، بحيث يقدم المدرب الإرشادات اللازمة لقوة البيع حول كيفية التصرف مع شكاوي واعتراضات الزبائن وحول كيفية التفاوض مع الزبائن وإقناعهم بأهمية اقتناء منتجات المؤسسة.[3]

4. طريقة التدريب الذاتي:

المقصود من هذه الطريقة أن قوة البيع تبذل مجهودات فردية وشخصية لاكتساب معارف ومهارات تتعلق بالنشاط البيعي، دون أن يكون هناك تغذية عكسية بينه وبين المدرب، فهو يحاول استخدام بعض الوسائل والبرامج التي تساعده في عملية تعلم تقنيات جديدة تتعلق بالنشاط البيعي، فالحاسب الآلي وبرامج الملتيميديا والفيديو بالإضافة إلى الخرائط والرسوم التوضيحية ، تهيأ لقوة البيع بيئة سهلة

---

[1] - J. Lendrevie, D Lindon, op.cit, p:398.

[2] - حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران،عمان،2002، ص: 236 .

[3] - Pierre Rataud , **les questions qui font vendre** , les éditions d'organisation , Paris , 2ème édition , 1995 , p:18 .

للتدرب والفهم، كما يتميز هذا الأسلوب بسرعته في الاستخدام مما يكسب قوة البيع الوقت لتأدية مهامها البيعية وعدم تعطيل نشاط المؤسسة، هذا بالإضافة إلى انخفاض تكلفة هذا الأسلوب، رغم المزايا التي يتمتع بها هذا الأسلوب، إلا أنه تتخلله بعض النقائص، بحيث يتطلب إرادة كبيرة وتصميم من قبل قوة البيع حتى تتم هذه العملية بنجاح بالإضافة إلى عدم التأكد من صحة تطبيق قوة البيع لما تعلموه على ارض الواقع، كما أن عدم اطلاع المؤسسة على ما تعلمته قوة البيع وعلى ما وقعت فيه من أخطاء، يصعب من مهمة المؤسسة في تقييم أدائها .[1]

5 . التدريب الميداني:

تعتبر هذه الطريقة آخر خطوة يتلقاها رجل البيع في البرنامج التدريبي بعد أن يصبح أكثر تمرنا و تمرسا للعمل البيعي بواسطة التدريب النظري ، وفي هذا النوع من التدريب تنتقل قوة البيع الجديدة مع مسؤولين من إدارة قوة البيع إلى نقاط البيع المؤسسة، ويقوم بملاحظة المسؤولين أثناء قيامهم بنشاطاتهم البيعية وذلك لاكتساب الخبرة في كيفية التعامل مع الزبائن، وتمكن هذه الطريقة من تكوين قوة بيع على مستوى عال من الكفاءة ولكن هذه الطريقة تتميز بارتفاع التكلفة.

المطلب الثالث: تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي

بعد أن تم تحديد الخطوات السابقة تأتي هذه الخطوة كتطبيق فعلي للعملية التدريبية.

الفرع الأول: تصميم وإعداد برنامج التدريب

في هذه الخطوة يتم تحديد الوقت اللازم للتدريب وكذا رزنامة البرنامج التدريبي وإعداد كامل الترتيبات الخاصة بالتنقل إلى مراكز التدريب وتحديد الوسائل المساعدة بشكل دقيق، ويغطي هذا البرنامج عدة نواحي نذكر منها:

1. البيانات الداخلية عن المؤسسة:

تشمل المعطيات المتعلقة بسياسات المؤسسة، وظروف القطاع أو النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار الجانب التنظيمي للمؤسسة، وذلك بوصف شبكة العلاقات البينية الموجودة بين إدارة القوى البيعية ومختلف الأقسام التنظيمية الأخرى مثل: قسم التسويق، قسم الموارد البشرية، قسم مالية ومحاسبة... [2]

2. بيانات حول المنتجات:

---

[1] – علي عبد الرضا الجياشي، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

[2] - فيصل كورتل، <u>تأهيل قوى البيع و تنمية قدراتها الإنتاجية الاتصالية في تفعيل التعامل مع الزبون</u>، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006، ص: 141.

هي معلومات تختص بكمية وجودة منتجات التي تنتجها المؤسسة في فترة زمنية معينة ، وتتضمن المعلومات المتعلقة بالمنتجات بتحديد متطلبات الإنتاج ومواصفات المنتجات، عدد الآلات والطاقة الإنتاجية، ساعات التشغيل وبرامج الصيانة ، فهذه المعلومات تساعد المدربين على إعداد برنامج تدريبي فعال.[1]

3. بيانات عن المنافسين:

تشمل المعطيات التي يتم جمعها عن طريق إعداد تقارير دورية عن ردود أفعال منافسين في السوق إزاء ما تقوم به المؤسسة من نشاطات، ويكون ذلك بوصف ثم تحليل أهم المؤشرات التي تتميز بها الإستراتيجية البيعية للمنافسين.[2]

4. المهارات البيعية:

إن تقييم أداء قوة البيع يسمح لمسؤولي المؤسسة بإعداد تقارير دورية حول نقاط ضعفهم ونقاط قوتهم، فمن خلال هذه التقارير يتم دراسة احتياجات قوة ال بيع من ناحية القدرات والمهارات والعمل على تدعيمها عن طريق تصميم برامج تدريبية تسهم في تنمية أداء قوى البيع.

إذن دراسة المعطيات المرتبطة ببيئة التدريب سواء كانت داخلية أو خارجية، تساعد إدارة قوة البيع على تصميم برنامج تدريبي فعال تراعى فيه معايير التدريب والتكوين لدى الموارد البشرية.

الفرع الثاني: تنفيذ البرنامج التدريبي

في هذه الخطوة يكون كل شيء جاهز للبدء بالتدريب وفقا للجدول الذي تم وضعه في الخطوة السابقة (تصميم البرنامج التدريبي)، ويستعين مسؤول عن التدريب في تنفيذ البرنامج بمجموعة من الأدوات والياات التي تسمح له بإنجاح العملية التدريبية، ويباشر المسؤول عن القوة البيعية في مراقبة مدى نجاح البرنامج التدريبي وكذا متابعة حماس المتدربين لموضوعات التدريب، ويستفسر منهم أيضا كجزء من التغذية العكسية عن حسن سير وتقدم التدريب وفقا لما تم تصميمه وتخطيطه.

الفرع الثالث: تقييم عملية التدريب

يعتبر التقييم جزءا متمما لعملية التدريب ، ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس فعالية البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، بالإضافة إلى قياس كفاءة المدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية.

---

[1] - نفس المرجع، ص: 141.

[2] - نفس المرجع، ص: 141.

تعد عملية تقييم برامج التدريب من أصعب واهم المراحل العملية التدريبية، لان مسؤولي وخبراء في تنمية القوى البيعية في المؤسسة مطالبون بتطوير مهارات وأداء قوى البيع عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم وفي الوقت نفسه هم مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات والأرقام التي قد تكون صعبة جدا، وللوقوف على مدى نجاح التدريب وفعاليته من الضروري التعرف على العائد الذي تحقق من البرامج التدريبية سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.

1. التقييم القصير المدى:

يتم في هذه الحالة التقييم على أساس ملاح ظة مدى الاكتساب الفعلي للمعارف، السلوكيات والأداء البيعي للقوة البيعية من خلال الأهداف المسطرة بشكل عملي ، يكون التقييم في هذا النوع بشكل فوري أي مع نهاية التدريب مباشرة، هل القوة البيعية قادرة على تحقيق مهامها بشكل فعال؟ وتكون الأهداف المسطرة مصاغة بحيث يمكن ملاحظتها وقياسها عن طريق الأداء الفعلي لقوة البيع.[1]

2. التقييم المتوسط والطويل المدى

إن الأثر المنتظر من التدريب يدخل في نجاح المشاري ع الاستثمارية والتغيير التنظيمي، يجب أن يكون التدريب أداة للابتعاد عن الأخطار (عدم احترام المدة– والهدف الإنتاجي)، إذن التدريب يعتبر من الأدوات الرئيسية لحماية والاحتياط، كما يسهم في تخفيض معدلات المخاطرة بالإضافة إلى الرفع من الكفاءات والمهارات الخاصة بالقوة البيعية.[2]

لابد من التنويه هنا إلى أن أساليب التقييم (الطويلة أو القصيرة المدى) السابقة الذكر، متداخلة ومتصلة ببعضها البعض ، وهذا ما يذهب إليه الاتجاه الحديث في عملية التقييم الذي يقوم على مبدأ الحلقة المتصلة والمستمرة، حتى يضمن القائمون على برامج التدريب نتائج ايجابية تدل على جدوى سياسة التدريب وفعاليتها وكذا تحقيقها للغايات المرجوة .

تشير جميع الدلائل إلى الاهتمام الكبير بسياسة التدريب قوى البيع وإلى الحاجة إلى متخصصين في مجال البيع حتى تتمكن من تنفيذها ، ذلك لأن التدريب في مجال البيع ضرورة أساسية لبناء قاعدة بيعية متينة، ولهذا تعد سياسة التدريب من أهم مقومات نجاح إدارة قوة البيع.

التدريب هام وضروري لبناء قوة بيعية مؤهلة على الرغم من وجود عدة سياسات تسهم في تنمية قوة البيع، وحتى تضمن سياسة التدريب مكانتها في المؤسسة لابد أن ينتهج القائمون عليها خطوات متسلسلة وممنهجة مثل : تحديد الهدف من التدريب، اختيار بدائل التدريب، تصميم وتنفيذ البرامج

---

[1] - J. M. Perritti, Op.cit, p: 209.
[2] - Ibid, p: 209.

التدريبية ثم تقييم ومتابعة التدريب، كما يجب تفادي الوقوع في بعض الأخطاء التي تؤدي إلى فشل العملية التدريبية مثل:[1]

- ✓ عدم اقتناع المدربين بأسباب وفوائد التدريب؛
- ✓ عدم التركيز على البرنامج التدريبي ومحتوياته؛
- ✓ عدم إظهار الحماس و التفاعل الإيجابي من قبل المدرب أو المتدربين أثناء العملية التدريبية.

المبحث الثالث: تحفيز ومكافأة قوة البيع

تمارس المؤسسة في مجال إدارة القوة البيعية عدة وظائف تعمل على دفع وتحفيز قوة البيع فلهذه الوظائف أهمية كبيرة تسهم في زيادة حجم الإنتاجية، وكذا الوصول إلى أهداف المؤسسة بكفاءة عالية من بين هذه الوظائف نذكر: تحفيز ومكافأة قوة البيع.

إن قوى البيع عبارة عن قوى بشرية لهم أهدافهم وطموحاتهم المادية والمعنوية، ويسعون من خلال نشاطاتهم إلى تحقيقها، فالدخل والترقية الوظيفية والتشجيعات تساعد قوى البيع من إثبات ذاتها، لذلك على مسؤولي إدارة القوة البيعية إدراك هذه الحقيقة والعمل على تحقيق هذه الأهداف التي تسهم في تحفيز قوى البيع ودفعها للتحقيق الكفاءة البيعية المطلوبة من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى.

المطلب الأول: تحفيز قوة البيع

تعتبر عملية تحفيز قوة البيع في المؤسسة، من بين أهم العوامل التي تحقق الفعالية في وظيفة البيع، ولهذا فإن المؤسسة تسعى جاهدة في إيجاد نظام محرك لقدرات و مهارات قوة البيع، بحيث تشعر هذه الأخيرة بأن حجم الأداء والجهود البيعية التي تمارسها لها قيمة مضافة للمؤ سسة، فلا تحس بأنها معزولة أو مغتربة، بل يجب أن تحس بالرضا اتجاه المؤسسة . وعليه يمكن تعريف التحفيز على أنه: "النشاط الذي يقوم به المدير لدفع الأفراد إلى أداء واجبهم وبث الرغبة فيهم على الأداء الفعال لعملهم وتشجيعهم بالوسائل المتاحة".[2]

من خلال هذا التعريف يمكن استنتاج أن التحفيز هو القوة الدافعة لقوة البيع لتحقيق أهدا فها البيعية والاتصالية ودفع وتحريك الأداء البيعي لقوة البيع، كما أن مسؤولية التحفيز تقع على عاتق مسؤولي إدارة القوة البيعية لقربها منها.

الفرع الأول: أهداف تحفيز قوة البيع

---

[1] - صبحي العتيبي، **إدارة و تنمية الأنشطة والقوى البيعية**، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان،2003، ص: 266.

[2] - صديق محمد عفيفي، **إدارة التسويق**، مكتبة عين الشمس، القاهرة، الطبعة الثالثة عشر، 2003، ص:454.

إن نجاح عملية التحفيز مرتبطة من جهة بتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف قوة البيع ومن جهة أخرى بتحقيق الأهداف الاجتماعية للزبون.[1]

1. أهداف المؤسسة من عملية التحفيز:

مما لا شك فيه أن المؤسسة تسعى دائما إلى إبقاء مستوى تكاليف المبيعات منخفضا إلى حد متدني، وتطمح في نفس الوقت إلى تحقيق هامش ربح مرتفع من العمليات البيعية، ولهذا فإن هدف المؤسسة من عملية التحفيز هو إحكام عملية الرقابة على العملية البيعية، بالإضافة إلى أهداف أخرى تتمثل في:[2]

- ✓ بناء ولاء لقوة البيع بالنسبة للمؤسسة من خلال تحفيزهم وإثارة دافعيتهم وتحقيق رضاهم؛
- ✓ يسمح ولاء قوة البيع للمؤسسة بمنع تسرب قوة البيع للمؤسسات المنافسة؛
- ✓ العمل على استقطاب قوة بيع تتميز بالخبرة والكفاءة وهذا ما يعود على المؤسسة بالنفع.

2. أهداف قوة البيع من عملية التحفيز:

تسعى قوة البيع من خلال عملية التحفيز للوصول إلى مجموعة من الأهداف، يمكن لمسها في النقاط التالية: [3]

- ✓ تحقيق مستوى من الأمان والاستقرار الاجتماعي ؛
- ✓ ميل بعض قوى البيع إلى التحفيزات غير المادية (المعنوية).
- ✓ تحقيق مستوى من التحفيز المعنوي بحسب إمكانيات المؤسسة والجهود المبذولة من طرف قوة البيع، وذلك من خلال تصميم نظام للتحفيزات يكون موازي لطموحات وإمكانيات القوة البيعية.

3. الأهداف الاجتماعية للزبائن:

الحقيقة أن عملية التحفيز الجيد في مجال بناء علاقات وطيدة مع الزبائن وسمعة المؤسسة وعلامتها في السوق يعمل في اتجاهين:[4]

1. الثقة والروح المعنوية العالية التي تتمتع بها قوة البيع في السوق:

ان نظام التحفيز الذي يحقق طموح قوة البيع ويشعرها بالرضا في تنفيذ مهامها يجعله تتعامل مع الزبائن الحاليين والمنتظرين بصورة جيدة، وهذا ينعكس بشكل إيجابي على سمعة المؤسسة التي ينتمون إليها.

2. المفهوم الحديث للتسويق والبيع الاجتماعي:

---

[1] – محمد عبيدات وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 158.

[2] – محمد عبد العظيم، **التسويق المتقدم**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:158

[3] - R .Mouliner, **les technique de ventes**, édition d'organisation, 5ème édition 1998, p: 193.

[4] - فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص: 248.

من وجهة نظر اجتماعية – المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة – إذا كانت عملية التحفيز تؤدي إلى زيادة حجم مشتريات الزبائن دون مبرر، في هذه الحالة يمكن اعتبلوها عملية تحفيز فاشلة وضعيفة اجتماعيا، وهذا يؤكد على أهمية النظرة الحديثة للتسويق والبيع معا، فنجدها تركز على العلاقات التي يجب أن يتم تنميتها وتطويرها بين قوة البيع والزبون على عكس الشكل التقليدي للنشاط البيعي، كما نجد أن مفهوم تنمية العلاقات البيعية بين قوة البيع والزبون يركز على تحقيق نتيجة متعادلة ويتمكن فيها كل طرف من الفوز، ويعني هذا تحقيق الأهداف والمنافع التي يسعى إليها الطرفان في الأجل الطويل، ومن ثم فإن مفهوم تنمية العلاقات البيعية لا يسعى إلى تحقيق بيع سريع أو زيادة مؤقتة للمبيعات، وإنما يركز على تحقيق منافع متبادلة بين أطراف العملية البيعية.[1]

الفرع الثاني: أنواع التحفيز

في هذا الصدد يمكن التفرقة بين نوعين من الحوافز التي يمكن أن تمنحها المؤسسة لقوة البيع:

1. الحوافز المادية:

تعتبر من أهم الطرق المؤثرة في مستوى أداء قوة البيع و درجة رضاهم، ومن أبرز الحوافز المادية، نجد المكافآت ودفع الأجور والتعويضات، والتي سوف يتم تفصيلها في الفرع الثالث، من هذا المطلب.

2. الحوافز المعنوية:

على الرغم من أن الحوافز المادية تعتبر من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية وشيوعا وتأثيرا على قوة البيع، إلا أنه هناك جانب آخر م كمل للأول ألا وهو الجانب الذاتي، النفسي والاجتماعي، التي ترغب قوة البيع أن تحققها من خلال نشاطاتها البيعية، ويتم ذلك باستخدام مجموعة من الأدوات المعينة على ذلك، ولكن قبل الخوض في هذه الأدوات ، يجب أن ن تعرف أولا عن عوامل نجاح التحفيز المعنوي لقوة البيع.[2]

1.2. عوامل تحفيز قوة البيع:

1.1.2 . الاستماع لاقتراحات قوة البيع:

يجب على المؤسسة أ ن لا تستخف كثيرا بآراء قوة البيع لأنها على احتكاك واتصال مباشر مع الزبون ويستطيع معرفة مدى اقتناع ورضا الزبون على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ، إذا

[1] – محمد عبد العظيم أبو النجا، **إدارة التسويق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 378.

[2] - جوان والمين، **أصول خدمة الزبون**، ترجمة مركز التعريب و البرمجة، الدار العربية، بيروت، 1998، ص: 79 .

فعلى هذه الأخيرة أن تفسح لهم المجال للتعبير الصريح عن أفكارهم، من خلال الاجتماع معهم والأخذ بجدية كل التقارير المدونة من طرف قوة البيع بخصوص الزبون أو المبيعات .

2.1.2 . التغذية العكسية:

يعبر التحفيز عن التغذية العكسية التي يقدمها مسؤولي إدارة القوة البيعية خاصة إذا ما تعلق الأمر بتوجيه الثناء والتشجيع لأفراد قوى البيع ويكون ذلك نتيجة لأدائهم لنشاطاتهم البيعية على أكمل وجه، كما أن التحفيز المعنوي يشجع قوى البيع على الاستمرار في العمل بكفاءة ويشعرها بالرضا عن العمل ويدفعها لبذل مجهودات أكبر .

3.1.2 الاستقلالية في العمل:

يأتي هذا العنصر ليؤكد على نظرية ماسلو للحاجات، على أن المؤسسة تعزز هذا الشعور لدى قوة البيع من خلال منحهم حرية التعامل والاتصال مع إدارة المؤسسة من جهة ومع الزبائن من جهة أخرى، وعلى إدارة قوة البيع أن تؤكد على روح العمل الجماعي بالمؤسسة باستعمالها كلمة "نحن" بدلا من "أنتم" وهذا يشعر قوة البيع بعدم التمييز بينها وبين بقية أفراد المؤسسة.

4.1.2 الاهتمام بالحياة الشخصية لقوة البيع:

على المؤسسة أن تولي اهتماما كبيرا بالحياة الشخصية لقوة البيع سواء كانت في الجانب الإيجابي (الزواج، ميلاد أطفال ...) أو السلبي كالمشاكل العائلية التي تؤثر على أدائها.

2.2. الأدوات المستخدمة في التحفيز المعنوي:

إن تطور التحفيز وقدرة بعض المسؤولين على الإبداع في هذ ا العملية أدى إلى تعدد أساليب وأدوات التحفيز ومن ضمن هذه الأدوات نذكر:

1.2.2 . المسابقات:

تستخدم المؤسسة لتحفيز قوة البيع ، أسلوب المسابقات لإثارة نوع من المنافسة ، وذلك من خلال تشجيع كل فرد من أفراد القوة البيعية لتحقيق الأهداف البيعية المسطرة من طرف المؤسسة ، ومن خلال هذه المنافسة تمنح المؤسسة بعض الجوائز مقابل تحقيقهم للأهداف المسطرة.[1]

2.2.2. مكافأة مالية:

تعتبر من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة في تح فيز قوتها البيعية، ولكن ينبغي استعمال هذا العنصر بطريقة عقلانية وبدون تكلف أو تبذير، فالمكافأة المالية تستعمل خاصة في شراء ما تحتاجه القوة البيعية.

[1] - Y .Negro, op.cit, p: 256 - 257.

3.2.2. الهدايا:

تعتبر من الأدوات المرنة والسهلة الاستعمال ، وتتم عملية إعطاء الهدايا من طرف مسؤولي المؤسسة، وذلك بجمع النقاط من طرف قوة البيع، فكلما بلغ عدد النقاط حد معين يحصل مباشرة على تلك الهدية وهكذا دواليك.

4.2.2. المجلات الخاصة بقوة البيع:

تلجأ المؤسسة إلى إصدار بعض المجلات أو النشرات الخاصة بقوة البيع ، لنشر أخبارهم وظروف عملهم، ويتم إشراكها في تحرير هذه المجلات حتى تكون معبرة عن لسان الحال، مما يترك انطباع إيجابي لديها وكذا إسهامه في رفع روحها المعنوية.[1]

5.2.2. الترقية المهنية:

يمكن للمؤسسة أن تختار من بين قواها البيعية ، من هم ناجحين في تأدية مهامهم البيعية لتولي مناصب مسؤولي مبيعات على مناطق بيعية معينة، و تعتبر تلك (الترقية) مكافأة مقدمة من طرف المؤسسة، لكن رغم ذلك قل ما ينجح من قوة البيع في تولي هذه المناصب ، والسبب راجع إلى أن المؤهلات الخاصة بقوة البيع الناجحة تختلف عن تلك الخاصة بمسؤول المبيعات الناجح.[2]

يمكن القول بان معظم أساليب التحفيز المعنوي أو غير المالي لقوة البيع تسهم في إثارة عنصر الدافعية، وهذا لا يتم إلا بمنح قوة البيع فرص الترقية لوظائف أعلى وإعطائها فرصة لإثبات ذاتها وتعزيز عنصر التميز والتنافسية بين زملاؤها في العمل ، كما أن استخدام طريقة الإطراء وخطابات الشكر والتقدير، تسهم في النمو وإثراء النشاط البيعي.

تجدر الإشارة بأن منح قوة البيع صلاحيات إدارية أخرى تساعدها في توسيع مسؤولياتها لإدارة المهمة البيعية، وهو ما يدفع بقوة البيع للشعور بالأهمية، إضافة إلى ذلك قد تقوم إدارة قوة البيع بتنظيم مسابقات وإصدار تقارير ومجلات خاصة بالبيع تشرح فيها مكانة قوة البيع وإسهامها في تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: خطوات تصميم نظام التحفيز

إن نجاح قوة البيع في تأدية مهامها بالشكل الذي يلبي حاجاتها المادية والمعنوية مرهون بمدى تطبيق إدارة قوى البيع لنظام تحفيزي فعال، لهذا يجدر بمسؤولي إدارة القوة البيعية إتباع مجموعة من

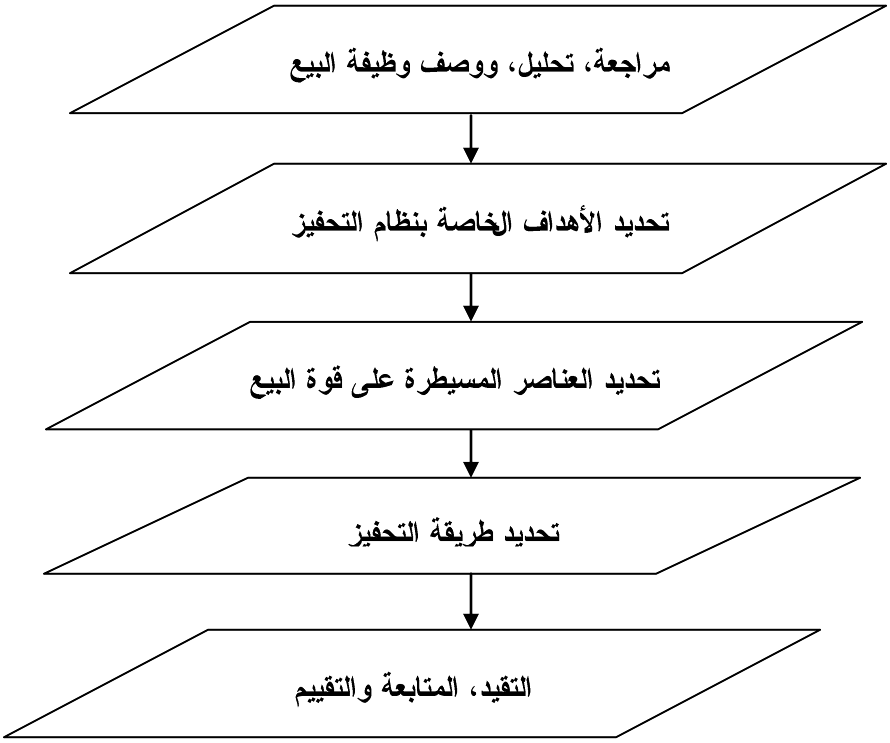
---

[1] - علي ربابعة فتحي ذياب، **إدارة المبيعات**، دار الصفاء للطباعة والنشر، 1997، ص: 60.

[2] - وهيبة وافي، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

الخطوات الرامية إلى تصميم نظام جيد لتحفيز ومكافأة أفراد قوة البيع ، والشكل رقم (14) يبين لنا مجمل هذه الخطوات.

الشكل رقم (14): خطوات تصميم نظام تحفيز فعال



المصدر: بتصرف الطالب بالاعتماد على: محمد إبراهيم عبيدات وآخرون مرجع سبق ذكره، ص: 164.

يمثل لنا الشكل رقم (14) خطوات تصميم نظام تحفيز فعال، وعليه يمكن أن نوجز جملة هذه الخطوات في أربعة عناصر أساسية هي:

1. مراجعة وتحليل وظيفة البيع:

كما سبق وأن اشرنا إلى هذا العنصر في توظيف وتدريب قوة البيع، فإن دراسة محتوى الوظيفة البيعية في غاية الأهمية لأنها تسمح لمسؤولي إدارة القوة البيعية بتصميم نظام تحفيزي فعال يضمن لها أداء متميز لقوة البيع، كما يتم من خلال تحليل الوظيفة البيعية مراجعة الأهداف والمسؤوليات المتعلقة بالنشاط البيعي على المدى القصير المتوسط والطويل.

2. تحديد الأهداف الخاصة بنظام التحفيز:

لا يكفي أن تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف التي تنوي تحقيقها ، بل في كيفية صياغتها، فبالإضافة إلى الأهداف التي تسعى من ورائها عملية التحفيز والتي سبق وان تكلم عنها سابقا ، نجد مثلا: زيادة

حجم المبيعات، زيادة عدد الزبائن، حث قوة البيع على القيام بمهام خاصة، تخفيض تكاليف الإنتاج، دخول مناطق بيعية جديدة...

3. تحديد عناصر النشاط البيعي المسيطر عليها من قبل قوة البيع وقياسها بموضوعية:

إن نجاح نظام التحفيز يعتمد بالدرجة الأولى على كيفية التحكم في مراحل العملية البيعية التي يمكن لمسها في كل موقف بيعي، وكذا معرفة المدة الزمنية والأبعاد الخاصة بتلك المراحل ، مع تحديد معايير موضوعية تتعلق بنوعية المنتج الذي يتم التعامل به، ونوعية الزبون الذي يتم التعامل معه، وطبيعة الموقف البيعي في حد ذاته ،كل هذه المعطيات تسمح لمسؤولي إدارة قوة البيع بتسيير عملية تحفيز قوة البيع بطريقة جيدة.

4. تحديد طريقة التحفيز:

يقوم مسؤولي إدارة القوة البيعية في هذه المرحلة بإعداد خطة أولية تتضمن كيفية تحفيز قوة البيع بالنظر إلى الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة وكذا مدى استعداد قوة ا لبيع لتقبل نظام التحفيز ، ثم يتم عرض ومناقشة هذا النظام لدى مسؤولي الإدارة العليا حتى تكون على علم بحيثيات النظام ومدى مطابقته لأهداف واستراتيجيات المؤسسة، بعد موافقة الجهات العليا في المؤسسة على محتويات النظام التحفيزي يتم عرضه على قوة البيع حتى يتسنى لم سؤولي إدارة القوة البيعية من اخذ الموافقة النهائية، كما يمكن لقوة البيع إحداث بعض التعديلات المرتبطة بالتحفيزات المادية أو المعنوية وفق ما تتطلبه المستجدات الجديدة للوظيفة البيعية.[1]

بعد أن تتم الموافقة على النظام التحفيزي من طرف مسؤولي الإدارة العليا في المؤسسة وكذا قوة البيع المعنية، تشرع إدارة القوة البيعية في إعداد النظام بشكله النهائي وتطبيقه بما يتوافق وطبيعة النشاط البيعي، ليتم بعدها متابعة النظام باستمرار وإجراء التقييم اللازم لقياس رد فعل قوة البيع .

المطلب الثالث: مكافأة قوة البيع

تعتبر المكافآت إحدى أهم العوامل التي تمكن إدارة قوة البيع من جذب والاحتفاظ بفريق عمل كفؤ قادر على تحقيق أهداف المؤسسة، كما تعكس سياسات المؤسسة في تحديد المكافآت، قدرتها على تحقيق الانسجام بين إمكانياتها المالية وبين مبادئها الأساسية وذلك من خلال محاولة ترسيخ مبادئ العدالة والمساواة بين أفراد قوة البيع وكذلك بث روح التنافس بينهم.

كما سبق وأن أشرنا في أنواع التحفيز فإن هذا الأخير ينقسم إلى قسمين : حوافز معنوية وحوافز مادية، هذه الأخيرة تعالج موضوع المكافأة والتعويض وكذا دفع الأجور لقوة البيع، فمقدار المكافأة التي تحصل عليها قوة البيع ، يتم تحديده ا تبعا لطبيعة وأهمية العمل المطلوب منه ا، وعليه قبل أن نتطرق

---

[1] - محمد إبراهيم عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 164 – 165.

إلى الطرق التي يمكن استخدامها من طرف إدارة القوة البيعية في دفع أجور ومكافآت قوة البيع ، نعرج إلى خصائص وأهمية وكذا عوامل اختيار نظام المكافآت.

الفرع الأول: خصائص وأهمية نظام المكافآت

لابد أن تتوفر في نظام المكافآت عدة خصائص ومميزات تجعل منه أداة فعالة لتحفيز قوة البيع ، كما أن أهمية هذا النظام تسمح لإدارة قوة البيع من تلبية حاجات قوة البيع المادية والمعنوية.

1. خصائص نظام المكافآت الجيد:

كي يكون نظام المكافآت البيعية جيدا، لابد أن نتوفر فيه بعض الخصائص نذكر منها:[1]

- ✓ يجب أن لا تمثل تكلفة المكافآت عبئا ماليا كبيرا على إدارة القوة البيعية، وهذا يساعد كثيرا في توفير نسبة مقبولة من ا لتكاليف، واستغلالها في تفعيل نشاطات تسويقية أخرى من شانها أن تزيد من حجم المبيعات أو في كسب حصص سوقية جديدة.
- ✓ يشجع على إنجاز الأنشطة البيعية والتسويقية المحددة بالتكامل مع بقية أنشطة المؤسسة ككل؛
- ✓ يزيد من تشجيع وتوافق قوة البيع كفريق ويعزز العلاقة الإيجابية مع الزبائن؛
- ✓ لابد أن يكو ن النظام واضحا ومرنا بما فيه الكفاية كي يأخذ بعين الاعتبار أي تعديلات ضرورية قد يمس نظام المكافآت والذي يمكن أن يتغير بسبب البيئة التي تميز النشاط البيعي.

2. أهمية نظام المكافآت:

يأخذ نظام المكافآت اتجاهين اثنين هما:[2]

- ✓ من وجهة نظر قوة البيع ، ضمان مستوى معيشي جيد لقوة البيع ، تسعى قوة البـيع لضمان مستوى معيشي مرموق يعبر عن الجهد الذي تقدمه في النشاط البيعي والعكس صحيح، ومنه فإن المستوى المعيشي لقوة البيع ينعكس على أداء المبيعات والمؤسسة معا.
- ✓ تحقيق الاستقرار النفسي من خلال الدخل، لابد على نظام المكافآت أن يحقق الاستقرار النفسي والاجتماعي، بحيث تشعر القوة البيعية بالأمان والاطمئنان فيما تحصل عليه من مكافآت.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار وتصميم نظام المكافآت

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة على توجه المؤسسات نحو طريقة مثلى في مكافأة قوة البيع، وتتمثل هذه العوامل في:[1]

---

1 - علي عبد الرضا الجياشي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 114- 115 .

2 - علي عبد الرضا الجياشي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 115- 116 .

- ✓ طبيعة السوق وقناة التوزيع المستخدمة ، يتأثر نظام المكافآت بطبيعة السوق الذي تنتمي إليه المؤسسة، هل هو سوق للمنتجات الصناعية أو سوق للمنتجات الاستهلاكية، وهل هو سوق موسمي أم دائم...، ولكل حالة من حالات السوق نظام مكافآت يتناسب مع طبيعة منتجاتها؛
- ✓ طبيعة العمل الهيعي وظروفه، يأتي نظام المكافآت البيعية استجابة لطبعة النشاط البيعي والظروف التي تحيط بقوة البيع عند مزاولته لنشاطه؛
- ✓ نوعية قوة البيع التي تستخدمها المؤسسة، وهنا نتساءل إن كان نوع قوة البيع داخلي أو خارجي، بالإضافة إلى خبرتها وتكوينها...، ومنه توجه إدارة قوة البيع لكل نوع من أنواع قوة البيع أسلوب معين في دفع المكافآت؛
- ✓ هيكل الأجور والمكافآت داخل لمؤسسة، نظام المكافآت البيعية عليه أن يكون متوازن ا مع ما يسود في نظم دفع داخل المؤسسة سواء الأجور أو الحوافز كي لا يحدث نوع من عدم الرضا لدى قوة البيع؛
- ✓ الظروف الاقتصادية السائدة، الحالة الاقتصادية السائدة قد تدعم الجهود البيعية وربما قد تحد منها، ولابد بنظام المكافآت أن يستوعب هذه الظروف وان يوازن بين حاجات قوة البيع الاقتصادية والجهود المطلوبة في أداء النشاط البيعي؛
- ✓ آراء واقتراحات قوة البيع، تساعد مقترحات ق وة البيع حول نظام المكافآت من جهة في تحقيق الرضا عن النظام، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها إدارة قوة البيع من جهة أخرى؛

نخلص إلى القول بوجود جملة من العوامل تؤثر على اختيار وتصميم نظام المكافآت، كما ترتبط هذه العوامل ارتباطا كبيرا ببيئة المؤسسة الداخلية للمؤسسة أو البيئة الخارجية المحيطة بها.

الفرع الثالث: طرق مكافأة قوة البيع

تحتاج الطريقة التي تحدد بها كيفية دفع المكافأة إلى بعض الخطوات حتى يتم تقبلها من طرف القوة البيعية، ومن بين الطرق التي تستخدمها المؤسسة لمكافأة قوة البيع نذكر:[2]

1. طريقة الراتب الثابت:

حسب هذه الطريقة، تتلقى قوة البيع مبلغ ثابت بشكل دائم خلال فترة زمنية محددة مقابل خدماته، وغالبا ما يكون مكملا بأشكال أخرى من التحفيز، وتستعمل هذه الطريقة خاصة في الحالات التي تكون فيها المبيعات غير متعلقة بالعمل التجاري (منتجات تقنية، فترات البحث عن الزبائن ...)، فقوة البيع تكون غالبا محفزة بمرتب ثابت بالإضافة إلى هامش الربح المحقق من جانبها[3]، ومما تتميز به هذه الطريقة هي إمكانيتها على التنبؤ بالتكاليف البيعية وضمانها الحد الأدنى من الأمان بالنسبة لقوة البيع،

---

[1] – محمد عبيدات و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 178.

[2] - Sylvie Martin Verdine**, initiation au Marketing**, éditions d'organisation Paris, 2006 , p:248 .

[3] - C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec, op.cit, p:258.

بالرغم من المزايا التي تتمتع بها هذه الطريقة إلا أنها تحتوي على بعض النقائص مثل: ثبات تكاليف البيع بغض النظر عن حجم المبيعات التي يمكن أن تتدهور مع الوقت، دفع مكافآت ثابتة لجميع أفراد قوى البيع وهو أمر غير عادل بالنسبة للذين يحققون حجم مبيعات كبير، كما يسود قوة البيع التي تتلقى هذا النوع من الأجور جو من الروتين في ممارستها لنشاطاتها البيعية، وهو ما يؤدي إلى تدني مستوى أدائها.[1]

2. طريقة المرتب بالعمولة:

تعتمد هذه الطريقة على إعطاء دفعات دورية مرتبطة بأداء قوة البيع بمقدار ما تحققه من قيمة أو كمية مبيعات وذلك دون أن يكون للوقت أي اعتبار، فهي نظام معتمد من طرف العديد من المؤسسات فالعمولات مرتبطة بالوحدة الإنتاجية لقوة البيع أي بمستوى أدائها، عكس الطريقة السابقة "الراتب الثابت" الذي هو مرتبط بوحدة الوقت.[2]

تحدد العمولة عادة كنسبة ثابتة أو متصاعدة من حجم المبيعات أو الأرباح المحققة وحتى نوع الزبون مثل: إن كان زبون حالي ويتميز بالوفاء أو زبون جديد ...، وقد تكون العمولة ثابتة بنسبة مئوية من حجم المبيعات المتحققة بغض النظر عن مدى تصاعد المبيعات ، وفي هذا النوع من المكافآت، يتطلب من قوة البيع بذل جهود استثنائية من اجل تحقيق عائدات بيعية كبيرة للاستفادة أكثر من هذا النوع من المكافآت.

3. الجمع بين الطريقتين (الثابت والمتغير):

عمليا تستخدم معظم المؤسسات مزيجا من أنواع المكافآت لتحقيق أهدافها التي يصعب تحقيقها بالاعتماد على طريقة واحدة (المرتب الثابت أو العمولة)، لذلك فنظام مكافأة قوة البيع يعتمد على تعدد وسائل تثبيت المكافأة والتي هي النحو الآتي:[3]

- ✓ راتب ثابت وعمولة بالإضافة إلى علاوة ممنوحة،أي أن راتب قوة البيع يتكون من ثلاثة أجزاء: جزء ثابت يتمثل في المكافآت المالية المضمونة وآخر متغير بحسب ما تحققه قوة البيع من حجم المبيعات أو الأرباح، إضافة إلى علاوة ممنوحة لمن يقدم نتائج بيعية ممتازة؛
- ✓ راتب ثابت وعمولة؛ أي أن راتب قوة البيع يتكون من جزئين : جزء ثابت (مضمون) وآخر متغير بحسب ما تحققه قوة البيع من مبيعات أو أرباح ؛
- ✓ عمولة وعلاوة؛ أي أن راتب قوة البيع يتكون من جزئين : جزء متغير يتغير بحسب حجم المبيعات أو الأرباح المتحققة وجزء يخصص للعلاوات التي تمنح لقوى البيع المتميزة؛

---

[1] - Gay Charon, Laurent Hermel**, la vente nouvelle donne des forces de vente**, economica, paris, 2002, p: 113.

[2]- A. Micheaux, **marketing et bases de données**, les éditions eyrolles, Paris, 1994, p: 384.

[3] - محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 174 – 175.

مما سبق الإشارة إليه، نعرض باختصار أهم عنصر بهذه الطريقة:

من خلال ما سبق نستنتج بأ ن "العلاوة عبارة عن مبلغ يدفع تبعا لقواعد معينة تختلف عن تلك الموجودة في طريقة الدفع بالعمولة"[1]

يدفع هذا النوع من المكافآت في حالة تحقيق نتائج ممتازة ونادرة الوقوع، كما تستعمل العلاوات في جعل قوة البيع تقوم ببعض الأعمال التي لا يمكن أن يكافئوا عليها بواسطة العمولات مثل : العلاوة التي تدفع في حالة:[2]

- ✓ تحقيق هدف بيعي معين، سواء كان بالنسبة لعدد الأصناف المباعة أو لرقم الأعمال المحقق؛
- ✓ تحقيق العديد من الأهداف البيعية المرتبطة بتشكيلة المنتجات التي تبيعها المؤسسة؛
- ✓ تقليص من التخفيضات الممنوحة للزبائن إلى أدنى حد ممكن، فالعلاوات يمكن أن تكون فردية أي خاصة بكل فرد من القوة البيعية.

إذن من خلال دراسة مختلف الطرق ، تستخلص أنه لا يمكن اعتبار طريقة معينة هي الأصلح والأنسب في جميع الظروف، لهذا ينبغي على المؤسسات أن توازن بينهما، بما يقتضي ويتطابق ما سياساتها وطبيعة نشاطاتها وكذا طبيعة قوتها البيعية مع الأخذ بالمقاييس التالية: [3]

- ✓ يجب أن تكون مرتبات القوة البيعية متساوية وعلى نفس المستوى مقارنة بمرتبات المنافسين لتستطيع المؤسسة الحفاظ على قوتها ال بيعية من جهة وجذب قوى بيعية خارجية تتميز بالمهارة والكفاءة العالية من جهة أخرى؛
- ✓ تشير المكافآت إلى إدراكات قوة البيع لعدالة المكافآت وذلك من خلال المقارنة بين الجهد الذي تبذله هل يتناسب مع المكافأة التي تتحصل عليها، كما يقارن ذلك بجهد ومكافأة الآخرين، وهذا يكون معتقداتها بشأن عدالة المكافأة، حيث أن شعور قوة البيع بعدالة المكافأة يؤدي بها إلى رفع أدائها لضمان مكافآت أعلى، لذا يجب على مسؤولي إدارة القوة البيعية أن يتتبعوا بدقة إدراكات قوة البيع بشأن عدالة المكافأة، فإذا اكتشف فهم خاطئ فلابد من التدخل لتوضيح أسس تقديم المكافآت، أما إذا اكتشف ظلما فلابد أن يصحح الوضع[4].
- ✓ تتضمن العلاوات عائد إضافي بالنسبة لقوة البيع وإسهامها في زيادة مستوى تحفيزهم.

4.المنافع الإضافية لقوة البيع:

تعتبر المنافع الإضافية جزءا هاما من المكافآت أو التعويضات، فقد عرفت في وقت مضى على أنها منافع غير مباشرة ، لكنها أصبحت ذات أهمية بالغة لأنه تشكل جزء حيوي من التعويضات ما

---

1 - وافي وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 83.

2 - A. Micheaux, op.cit, p: 85.

3 - J.Jaques Grouth, **Marketing et communication commerciale**, édition Eska, Paris, 2000, p: 405.

4 ــ ويتون دفيد، تيم كاميرون، مرجع سبق ذكره، ص:288.

نسبته 37 % من دخل قوة البيع، إلا أنها لا تمنح من طرف المؤسسة بشكل نقدي بل تمنح بأشكال أخرى، كما تمثل المنافع الإضافية ما تقدمه المؤسسة لقوة البيع ضمن خطة المكافآت الأساسية ومن بينها: الضمان الصحي، التأمين الاجتماعي، التقاعد، وغيرها من المنافع التي توفر الأمان والاستقرار لرجال قوة البيع ، وعادة ما تمنح هذه المنافع إلى كافة العاملين في المؤسسة دون استثناء، فهي لا ترتبط بأداء قوة البيع، تلعب هذه المنافع دورا أساسيا في شعور قوة البيع بالأمان إزاء المستقبل، وإن عدم توفرها يؤدي إلى عدم رضا هذه القوى. [1]

صحيح بان المكافآت المادية تعتبر أساسية بالنسبة لقوى البيع التي تعمل في المؤسسات، لأنها تلبي وتشبع حاجاتها المادية والفسيولوجية، لكن الإنسان ليست جميع حاجاته التي يسعى إلى تحقيقها ذات طبيعة مادية، بل لديه حاجات من نوع آخر تتمثل في الحاجات المعنوية والاجتماعية، كالمعاملة الحسنة، الاستقرار الوظيفي، الراحة النفسية ، السلامة والصحة في مكان العمل، فرص النمو والتطور الوظيفي...، وهذه الحاجات لا تقل أهمية عن الحاجات المادية بالنسبة له، ذلك لأنها تحقق لديه الرضا النفسي والمعنوي، وهذا يستوجب من إدارة قوة البيع تلبية وإشباع هذه الحاجات من خلال العمل البيعي الذي تؤديه قوة البيع، بحيث تتيح الوظيفة البيعية لقوة البيع عنصر الإثارة والتحدي، الشعور بالاستقلالية ...

المبحث الرابع: الإشراف والرقابة على قوة البيع

تؤثر عملية الإشراف والرقابة على قوة البيع ونشاطها وسلوكها وعلى النتائج التي يحققونها، لذلك تعتبر من أهم العمليات التي يجب على إدارة قوة البيع القيام بها، كما تتم عمليات الإشراف والرقابة على قوة البيع من خلال وضع مستويات لأدائها وتسجيل النتائج الفعلية التي يحققونها ثم يتم مقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعة، وبذلك يتم تحديد الانحرافات والأسباب التي أدت إلى ذلك، باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لمواجهة هذه الأسباب والقضاء عليها.[2]

تسهم إدارة قوة البيع في إثارة الحافز لدى رجال البيع من خلال أساليب الإشراف والقيادة وذلك بمنح الفرص بالمشاركة في القرارات والمداولة واستشارة قوة البيع، إضافة إلى ذلك قدرات الإدارة في عملية الاتصال مع قوة البيع سواء على المستوى الوطني أو الإقليمي وكذا اللقاءات التي تعقد مع قوة البيع سواء الفردية أو الجماعية إضافة إلى أساليب الاتصالات المفتوحة بين الإدارة وقوة البيع، كما تعتبر عملية تقييم أداء قوة البيع إحدى السياسات المحورية في إدارة القوة البيعية، والتي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من تطبيقها، لذا على المشرفين أن يولوها عناية قصوى.

---

[1] – علي عبد الرضا الجياشي، مرجع سبق ذكره، ص: 122

[2] - أحمد محمد غنيم، **التسويق: مدخل التحليل المتكامل**، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2006، ص: 409.

تجدر الإشارة إلى أن سياسة الإشراف والرقابة والتقييم تختلف باختلاف نوعية قوة البيع ونمط تسييرها وقيادتها، وحتى يكتمل الأداء الفعلي لقوة البيع، يجدر بنا أن نتطرق إلى أهم عنصر في هذا الفصل ألا وهو الإشراف على قوة البيع.

المطلب الأول: الإشراف على قوة البيع

تمثل عملية الإشراف على قوة البيع، علاقة الاتصال التي تربط بين قوة البيع ومسؤولي إدارة القوة البيعية، فهي على قدر كبير من الأهمية رغم ما تتسم به من صعوبة ، وترجع هذه الصعوبة إلى أن قوى البيع غالبا ما يقومون بنشاطاتهم البيعية بشيء من الاستقلالية مما يصعب ملاحظته بشكل مستمر.

يعرف الإشراف على قوة البيع بأنه : "تقوية العلاقات الشخصية بين قوة البيع وبين رؤسائهم حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها البيعية". يشير هذا التعريف إلى أن عملية الإشراف قائمة على أسس اتصالية، شخصية، تسهم في تحقيق الأهداف البيعية، كما تعتبر عملية الإشراف على قوة البيع وظيفة فنية وإدارية تشمل عدة أنشطة مثل: التأكد من فعالية النشاط الإداري والبيعي، التأكد من فعالية الأنشطة الفنية وقدرة ومهارة القائمين عليها، التوجيه الفني المتواصل لقوة البيع من خلال المشرفين الإداريين والمشرفين الفنيين.[1]

الفرع الأول: أهداف الإشراف على قوة البيع

تتمثل أهداف الإشـــراف في مجـــموعـــة من النقاط التي يمكن أن نوردها على سبيل الذكر لا على سبيل الحصر:[2]

- ✓ تعريف قوة البيع بالتعديلات التي تجريها المؤسسة على سياساتها وعلى المنتج الذي تبيعه وكذلك على ما يطرأ على منتجات المنافسة من تعديلات؛
- ✓ تنمية عادات عمل جديدة في قوة البيع وذلك باكتساب تقنيات جديدة في إدارة الوقت وكذا أساليب الاتصال والتعامل مع الزبائن؛
- ✓ تهدف سياسة الإشراف إلى توطيد العلاقات بين قوة البيع ومسؤولي المؤسسة وقوة بيع والزبائن؛
- ✓ التأكد من تعاون قوة البيع مع الأقسام الأخرى للمؤسسة وذلك من خلال تبادل المعلومات؛
- ✓ تفعيل الاتصالات الداخلية مع العاملين داخل المؤسسة والاتصالات الخارجية مع الزبائن؛
- ✓ التأكد من إبلاغ قوة البيع بأي تعديل يخص السياسات العامة للمؤسسة أو السياسات البيعية لها؛

---

[1] – صبحي العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 285.

[2] - فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص: 162.

من المهم ألا يكون الإشراف دقيقا للغاية بحيث تمنع قوة البيع من إبداء قدراتها في حل المشكلات التي تواجهها وأن لا يكون محدودا لدرجة تغطيتهم للأخطاء التي يرتكبونها، كي لا تحول إلى مشاكل كبيرة. وتعتبر أفضل طريقة للإشراف هي الملاحظة أثناء العمل الميداني.

الفرع الثاني: أشكال الإشراف على قوة البيع

تتعدد الأشكال التي يتم من خلالها الإشراف على قوة البيع نجملها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): الأشكال الإشراف على قوة البيع

	أشكال الإشراف	أساليب الإشراف حسب الشكل
01	✓ مباشر: ✓ غير مباشر:	✓ المقابلة وجه لوجه،الاتصالات الهاتفية،الخطابات الشخصية، التشجيعات...؛ ✓ الإشراف عن طريق المراسلات، التعليمات، توجيهات الخ.
02	✓ فردية: ✓ جماعية:	✓ رسائل تهنئة، العلاوات الممنوحة، الزيارات الخ؛ ✓ الثناء والشكر الجماعي لقوى البيع، اجتماعات عمل أسبوعية، شهرية الخ.
03	✓ تأثير سريع: ✓ تأثير بعدي(بطيء):	✓ العلاوات الممنوحة؛ ✓ التمكين من الأعمال، سياسة المهنية المنتهجة للتكوين الخ.

المصدر: Y. Negro, **vente**, vuibert, paris, 1994, p: 239.

يبين الجدول رقم (04) أشكال الإشراف، حيث يعتمد الإشراف المباشر بدرجة كبيرة على أسلوب المقابلة الشخصية، ويقوم المشرف في هذا الشكل بمراجعة نشاطات قوة البيع وتقييمها، بحيث يتعرف على الصعوبات التي تقابل قوة البيع أثناء أدائها لمهامها البيعية ، كما يساعد هذا الشكل المشرف على معرفة الظروف المحيطة بالعمل البيعي، وهو ما لا يمكنه اكتشافه أثناء جلوسه في مكتبه .

ومن ناحية أخرى يسمح هذا الشكل من الإشراف بالقضاء على ظاهرة الاغتراب الذي يمكن أن تحس به قوة البيع أثناء عملها، كما قد يتم الإشراف على قوة البيع عن طريق استخدام الهاتف فقد أصبح استخدام هذه الوسيلة واسعا جدا خاصة بعد التطور الذي عرفته هذه الوسيلة، كما يمكن أيضا أن يتخذ الإشراف شكلا آخر مثل: الخطابات الشخصية، بحيث يحاول المشرف فيها أن يؤثر على قوة البيع باستخدام الأسلوب الخطابي المباشر وذلك بحثها وتشجعها على تقديم أداء متميز في العمل.

يمكن أن يكون الإشراف على قوة البيع بشكل غير مباشر، وهذا من خلال إرسال تعليمات وتوزيعها أو نشرها في المؤسسة، حيث تحتوي هذه المراسلات على توجيهات وإرشادات محددة تخص النشاط البيعي وكذا تنظيم قوة البيع.

يتخذ الإشراف أشكال أخرى مثل الإشراف الفردي ويستند هذا النوع من الإشراف على عدة أساليب كإرسال بطاقات التهنئة أو تقديم علاوات فردية وهذا من اجل تحفيز والرفع من معنويات كل فرد من أفراد القوة البيعية، وقد يكون الإشراف جماعيا بحيث تستعمل في ذلك عدة طرق كالثناء والشكر الجماعي، تنظيم اجتماعات دورية تقيم وتنظم أدائهم الجماعي...، كما تختلف درجة تأثير كل شكل من أشكال الإشراف باختلاف الأدوات أو الوسائل المستخدمة فعلى سبيل المثال يكون تأثير العلاوات الممنوحة على قوة لبيع كبيرا مقارنة بالتعليمات والمراسلات المنشورة في المؤسسة.

إذن المشرف يمتلك حرية الاختيار القرا رات المتعلقة بأشكال الإشراف وأهم أساليبها وتقنياتها لحل العديد من المشاكل التي تعترض قوة البيع.

الفرع الثالث: متطلبات نظام الإشراف

تستخدم المؤسسة عدة تطبيقات متعلقة بالإشراف من ضمن هذه التقنيات نذكر منها:

1. تهيئة مناخ العمل:

يجب أن يهيأ داخل المؤسسة مناخ وظروف تسمح لقوى البيع العمل بشكل فعال ويتعلق مناخ وظروف العمل بتلك الحيوية والديناميكية بين قوى البيع، مما يؤدي إلى رفع مردوديتها و بالتالي زيادة أو تحسين النتائج ، فالمشرف يسهر على أن تكون العلاقات الداخلية بين قوى البيع تسير كما ينبغي وفقا لأهداف المؤسسة.[1]

2. المرافقة الشخصية في الميدان:

هنا يقوم المشرف بمرافقة قوة البيع دوريا في زيارتها للزبائن ، وعلى هذا الأساس يتم تقدير وتقييم عمل قوة البيع في كيفية تعاملها وجودة اتصالها بالزبون وكذا مستوى تنظيمها في الميدان.

3. اجتماعات الرسمية:

تعتبر الاجتماعات التي يعقدها المشرف مع مختلف قوى البيع من الوسائل المستخدمة لتشجيعهم ورفع روحهم المعنوية، وتعمل كذلك على إنشاء جو مناسب للعمل وتنحصر مهمة هذه الاجتماعات في تزويد قوة البيع بالمعلومات اللازمة، و تعديل بعض النشاطات العملية واليومية وتحليل نتائج نشاطاتها البيعية، ومن خلال هذه النقاط يمكن للمشرف على القوة البيعية أن يتخذ عددا من القرارات المتعلقة بهذا النشاط. وقد تكون هذه الاجتماعات ذات بعد زمني معين أي أن هذه الاجتماعات قد تكون دورية (أسبوعية، شهرية، سنوية) وذلك بهدف تسهيل عملية البيع[2]

4. المكافآت (التعويضات):

---

[1] - Y . Negro, op.cit, P: 240.
[2] - C.Hamon, P. Lezin, A.Toullec, OP.CIT, P: 471.

نظام المكافأة يعتبر من أهم العوامل التي تساعد عملية الإشراف على قوة البيع ، فتطبيقات نظام المكافآت متعددة، فيجب أن يكون هذا النظام مدروس بشكل جيد بما يتناسب ومسؤوليات المشرفين وحتى قوة البيع أيضا.

5 . الترقية المهنية:

إن سياسة الترقية الداخلية في المؤسسة هي كذلك وسيلة تترك قوة البيع تهتم بعملها وتحثهم على إعطاء المزيد من الفعالية، فهناك القليل من قوى البيع الذين يقضون مسيرتهم المهنية في نفس المؤسسة ويتحصلون في أول الوقت على منصب مدير مبيعات.[1]

هذا النوع من الإشراف موجه للمؤسسات التي تبحث عن قوة البيع خاصة، أي بإمكانها الاحتفاظ بها لمدة طويلة، فهي تسعى للابتعاد عن سرعة دوران قوة البيع، آخذين بعين الاعتبار تكلفة التوظيف والتدريب والإشراف وكذا ضياع الزبائن.

6. التدريب:

هناك العديد من المؤسسات الذين يركزون على جودة التدريبات، خاصة عند توظيفهم لقوة بيع جديدة وتدريبهم على كيفية الاتصال، فكلما نظمت المؤسسات دورات تدريبية في إطار وبيئة جيدة كلما سمح لقوة البيع أن تنفذ نشاطاتها بشكل أحسن.[2]

7 . التفويض:

يعتبر التفويض من متطلبات العمل الإداري بفعل تزايد الأعباء على عاتق القادة ومسؤولي المؤسسة والتي يفرضها عليهم المركز القيادي في ظل البيئة الحالية، ذلك إن زيادة حجم المؤسسات وتعقد وتشعب نشاطاتها البيعية أدى إلى عدم قدرة القائد القيام بكل النشاطات الإدارية والبيعية، مما يتطلب منه ترك البعض منها لقوة البيع لإنجازها.

إن مهام التأطير تشمل غالبا وظائف التنظيم ومتابعة قوة البيع، فيقوم المشرف أحيانا بتفويض بعض المهام لقوة البيع، وهذا ما يعنى تلك الثقة المتبادلة بين المشرف وقوة البيع، ولكن المسؤوليات المفوضة يجب أن لا تتعدى حدود إمكانيات و كفاءات القوة البيعية.

كشفت معظم الدراسات التطبيقية في مجال التفويض عن أن هناك شروط أو متطلبات ضرورية لابد من توافرها لضمان نجاح عملية تفويض المهام البيعية، ولعل أهم هذه الشروط هي:[3]

---

[1] - A . Zeyl, A. Dayan, **force de vente: organisation, gestion, direction**, les éditions d'organisations, paris, 1999, p: 359.

[2] - Annie loïctroadec, **gérer et animer un réseau de points de vente**, les éditions d'organisations, 2ème édition, paris, 1999, p: 139.

[3] ـ عليوة السيد، **تنمية مهارات مديري الإدارات**، القاهرة، مركز ايتراك، 2001، ص: 50 .

- ✓ معرفة مسؤولي الإدارة لقوى البيع من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم وأسلوب عملهم، وما يحتاجون إليه من معارف ومهارات وخبرات إضافية، حيث أن التفويض وسيلة لإنجاز النشاطات البيعية والتعليم في نفس الوقت؛
- ✓ تقديم الدعم والمشورة لهم، لأن التفويض هو أداة للتعليم واكتساب مهارات جديدة من خلال ترك الفرصة لقوى البيع لتجريب إمكانياتهم مع توجيههم إذا لزم الأمر؛
- ✓ توفير الموارد اللازمة لإنجاز المهام البيعية المفوضة، فمن غير المعقول تفويض واجب معين لقوة البيع دون منحها كل الوسائل التي تستطيع بها أداء مهامها؛
- ✓ تشجيع روح المبادرة والابتكار لدى قوى البيع في المهام المفوضة مع تقديم تغذية مرتدة عن مستوى إنجازهم، وهذا حتى يسمح لهم ذلك بتحسين مستواهم من خلال اكتشاف أخطائهم ونقائصهم.

إذن عملية التفويض نابعة من أساسيات الإشراف والقيادة، لذلك فإن المسؤوليات المفوضة تحتاج إلى تحديد دقيق للأهداف بشكل جيد وكذا وضع إجراءات صارمة للمراقبة.

تحتاج قوة البيع لعملية الإشراف لأنها ضرورية لتوجيه جهود قوى البيع وتحقيق الأهداف البيعية، كما انه لا يمكن لأي نشاط بيعي أن يتم في أحسن الظروف إلا إذا كان مسؤولي إدارة القوة البيعية تتوفر فيهم بعض السمات والمؤهلات القيادية أهمها القدرة على الاتصال بقوة البيع ، وتختلف أشكال وأساليب الإشراف باختلاف الأدوات والوسائل المستخدمة في تأثيرها على قوة البيع.

وعليه فإن عملية الإشراف هي عبارة عن مسار دائم واستراتيجي يساعد المؤسسة في الوصول إلى الكفاءة البيعية المطلوبة.

المطلب الثاني: الرقابة على قوة البيع

إن إدارة القوة البيعة كغيرها من الإدارات المؤسسة، فالتخطيط والرقابة هما وظيفتان مرتبطتان، فبعد أن قامت إدارة القوة البيعية بالتخطيط للحاجات وتحديد الأهداف الخاصة بعملية التوظيف والتدريب عليها بعد ذلك أن تقوم بالمراقبة، ومن ثم تقييم الأداء ومتابعة النتائج للتأكد من الأهداف التي تم رسمها.

إن الرقابة على قوة البيع تسعى إلى تحديد الفجوة بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون وذلك من خلال مراجعة كافة النتائج التي تم تنفيذها وتشخيص أية انحرافات، ومن ثمة التعرف على أسباب تلك الانحرافات، فالنظر للوراء يعني معرفة ما حصل ولماذا حصل ومن ثمة نستطيع التنبؤ والتخطيط للعمليات البيعية في المستقبل.

تعتبر الرقابة من أهم ا لوظائف الإدارية في المؤسسة، فتعرف الرقابة على قوة البيع بأنها: «متابعة نشاط قوة البيع بهدف معالجة المشاكل وتصحيح الأوضاع بما يمكن الحكم على نشاط قوة البيع حكما سليما، ثم يتم تحليل نتائج نشاطاتها وتقييمها بطريقة جيدة ».[1]

من هذا التعريف نستنتج أن الرقابة هي متابعة دائمة لقوة البيع للتأكد من أنها تقوم بمهامها بصورة مرضية لمسؤولي إدارة القوة البيعية، والهدف الأساسي من الرقابة على قوة البيع هو تنظيم احتمالية تحقيق الأهداف المنتظرة من قوة البيع وتقييم أدائها.

الفرع الأول: خطوات الرقابة

تمر عملية الرقابة على قوة البيع بثلاث خطوات أساسية هي:[2]

1. تحديد المستويات المستهدفة للأداء:

تقوم المؤسسة بوضع الهدف الذي ترغب الوصول إليه من خلال قوة البيع ، و يمكن أن تكون هذه الأهداف عبارة عن قدر معين من المخرجات(النتائج)، يطلب من قوة البيع تحقيقها في مدة زمنية معينة (حصة بيعية)، أو تحديد نسبة معينة من ا لتكاليف على قوة البيع ، فمن الضروري أن تقوم الإ دارة بتحديد هذه الأهداف بدقة وعدم المبالغة فيها ولذلك ينصح بعدم تحديدها إلا بعد تحليل أثر العوامل المتعلقة بها كالطلب الكلي في السوق على المنتج أو الخدمة المعروضة، تحليل مبيعات المؤسسة في السنوات السابقة، حجم المنافسة في السوق ... ومختلف الاعتبارات التي يمكن أن تؤثر على المنتج في السوق .

2. قياس ما تم تنفيذه من النشاطات:

تقوم المؤسسة في هذه الخطوة ، بتحديد النشاطات ا لتي تم تنفيذها من طرف قوة البيع ، وهذه الأخيرة تخضع نشاطاتها للقياس الكمي ، الذي يرتكز على مجموعة من المعايير المحددة مسبقا، وهذه الخطوة تعتبر كمرحلة لجمع المعطيات المتعلقة بالنشاطات المنجزة من قبل قوة البيع والتي تسمح لها بقياس فعاليتها.

3. تقييم النشاط البيعي:

تعتبر الرقابة من أهم وظائف إدارة القوة البيعية، فهي تقوم بهذه الوظيفة بهدف تقييم وضعية المبيعات ومستوى أداء قوى البيع، فللقيام بهذه الوظيفة ليس بالأمر السهل، بل يتطلب استخدامها بذل جهود مادية وبشرية معتبرة، ولضمان فعالية هذه الوظيفة لابد على إدارة القوة البيعية استخدام مجموعة من الأدوات التي تساعدها في تقييم النشاط البيعي، فمن بين الأدوات التي يمكن الاستعانة بها

---

[1] - محي الدين الأزهري، مرجع سبق ذكره، ص: 432.

[2] – صديق محمد عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص: 471.

نذكر: استخدام نماذج التحليل الكمي ، تعد هذه الأداة من أهم النماذج التي وضعت من اجل تقييم حجم المبيعات وتكاليف الأنشطة البيعية، وكذا التعرف على مستويات الربحية ...،فعلى سبيل المثال :على إدارة القوة البيعية أن تقوم بتحليل المبيعات وفقا للمبيعات الكلية أو مبيعات منتج واحد أو حسب الزبائن...، إضافة إلى قيامها بالمقارنة بين النتائج لما كان مقررا وحسب الحصص البيعية المقررة في فترة زمنية محددة.

تحتاج إدارة القوة البيعية إلى نوع آخر من النماذج التحليلية تتمثل في التحليلات المنفصلة ويقصد بهذا التحليل هو تشخيص المؤشرات المتعلقة بالنشاط البيعي كلا على حد ا، فعلى سبيل المثال : تقوم إدارة القوة البيعية بتقييم نشاطات البيع لمنطقة جغرافية معينة دون مقارنتها مع منطقة جغرافية أخرى وتزداد هذه المهمة تعقيدا لدى المؤسسات التي تمتلك تشكيلة واسعة من المنتجات وتنشط في أكثر من سوق.

مما سبق فإن جميع الخطوات تؤدي منطقيا إلى عملية تقييم أداء قوة البيع التي ت عتبر مرحلة من مراحل تقييم النشاط البيعي وعلى العموم ينبغي على إدارة القوة البيعية أن تستعين بمختلف المعايير والمؤشرات الكمية والنوعية في تقييم وقياس فعالية الأداء البيعي.

الفرع الثاني: خصائص الرقابة الفعالة و أهدافها

تعتبر الرقابة عنصر أساسي ومهم لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بمعايير محددة مسبقا، وسنحاول من خلال هذا الفرع التطرق إلى خصائص وأهداف الرقابة على قوة البيع.

1. خصائص الرقابة الفعالة:

من بين أهم الخصائص التي تميز الرقابة الفعالة على قوة البيع نذكر مايلي:[1]

- ✓ أن يكون الجهاز الرقابي ذو كفاءة، خبرة وصفات شخصية عالية؛
- ✓ يجب أن تكون الرقابة فعلية بحيث يمكن ممارستها دون الإساءة إلى أطر اف المراقبة أو إحراجها أو إلحاق الضرر بها وبالنشاط المراقب؛
- ✓ أن تكون الرقابة اقتصادية وغير مكلفة إذا ما قارنها بالنتائج؛
- ✓ أن تكون الرقابة مستمرة وسهلة الفهم بالنسبة للمُراقِب والمراقَب؛
- ✓ أن تربط الرقابة بسلطة وظيفية متصلة بمراكز اتخاذ القرار كي تتصف مهامها بالاستقلالية والمصداقية والشفافية دون الخضوع لضغط جهة معينة؛
- ✓ يجب أن ترتكز الرقابة على نظام اتصال ي فعال بجانبيه الرسمي وغير الرسمي لفهم الانحرافات التي قد تحدث مع إمكانية تفسيرها بطريقة جيدة لاجتنابها في المستقبل؛

2. أهدافها:

---

[1] - صبحي العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص:144.

تتمثل أهداف الرقابة فيما يلي:[1]

- ✓ تمكن الرقابة الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها وفق خطة وتنظيم معين؛
- ✓ تمكن عملية الرقابة من تقييم مستويات أداء قوة البيع وكذا تقييم نتائجهم البيعية المحققة؛
- ✓ التأكد من أن القرارات والأنظمة والتعليمات التي تصدر عن المؤسسة تنفذ بدقة لخدمة أهدافها؛
- ✓ توفير معلومات واقعية بشأن أداء وسلوك قوة البيع في المؤسسة بشكل دقيق ودائم؛
- ✓ كشف الأخطاء والانحرافات، تسجيلها والإبلاغ عنها للجهات المسؤولة في المؤسسة؛
- ✓ إدارة الوقت في المؤسسة خاصة بالنسبة للأنشطة البيعية أو للقوة البيعية بالإضافة إلى كشف مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية أثناء عملية الرقابة، وإعلام الإدارة بها لأخذها بعين الاعتبار في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في رقابة قوة البيع

هناك عدة عوامل لابد من احترامها عند القيام بعملية الرقابة وهي كالآتي:[2]

1. الاتصال الفعال:

يجب أن يكون المسؤول عن إدارة قوة البيع على علم بكل ما تقوم به قوة البيع ، ويحدث ذلك من خلال عملية الاتصال، فهي عملية تبادل مشترك للحقائق والأفكار والآراء والأحاسيس وهذا ما يتطلب عرضا واستقبالا، يؤدي إلى التفاهم المشترك بغض النظر عن وجود انسجام ضمني بين الطرفين، فمن خلال الاتصال تتم مراقبة كل ما يصدر من قوة البيع، كما يتم أيضا مراقبة التقارير الخاصة بنشاطات وتحركات قوة البيع.

2. نوع القوة البيعية:

قبل القيام بعملية الرقابة لابد من تحديد نوع قوة البيع (داخلية أو خارجية)، ولهذا هناك عدة نقاط يجب أن يتم مراقبتها وتختلف بذلك وسائل رقابتها والجدول رقم(05) يلخص ذلك:

الجدول رقم(05): مجالات الرقابة ووسائلها

مجالات وسائل الرقابة	مجالات الرقابة	وسائل الرقابة
نوع قوة البيع		

---

[1] - صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص:209

[2] - صبحي العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص:147.

خارجية	✓ تنظيم الوقت؛ ✓ البحث عن الزبائن؛ ✓ عدد الطلبيات؛ ✓ رقم الأعمال وهامش الربح؛ ✓ التكاليف النشاط البيعي.	✓ استعمال لوحة القيادة؛ ✓ استعمال وسائل الإعلام الآلي؛ ✓ تحليل تقارير الزيارات.
داخلية	✓ مهارات قوة البيع؛ ✓ معلومات حول المنتج؛	✓ الملاحظة أثناء عمل قوة البيـــع؛ ✓ تحليل الفواتير.

المصدر: C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec, op.cit, p: 439

من خلال الجدول رقم(05)، نستنتج بأن هناك عدة مجالات يمكن من خلالها مراقبة نشاطات قوة البيع، ولكل نوع من هذه الأنواع خصوصيات تتميز بها، حيث يرتكز مجال الرقابة لقوة البيع الخارجية على إدارة الوقت بشكل جيد بحيث يتم تنظيم الوقت وفقا لطبيعة النشاطات البيعية، كما تشمل الرقابة تقييم المبيعات وتكاليف النشاط البيعي ومراقبة عدد الطلبيات التي تتحصل عليها قوة البيع، وحتى تتم مراقبة قوة البيع الخارجية بشكل جيد، تستخدم إدارة القوة البيعية مجموعة من الأدوات مثل : استعمال لوحة القيادة، استعمال وسائل الإعلام الآلي، تحليل تقارير الزيارات الميدانية...، إلا أن هذه الأدوات تستخدم بحسب المجال الرقابي المراد تقييمه.

أما فيما يخص مراقبة قوة البيع الداخلية فيرتكز مجال الرقابة بالدرجة الأولى على مهارات البيعية وكيفية اتصال قوة البيع بالزبائن وإمدادهم بالمعلومات التي تتعلق بكيفية استخدام المنتجات، ويعتمد مسؤولي إدارة قوة البيع على الملاحظة الشخصية في تقييم مهارات قوة البيع، كما يستعان بتحليل الفواتير لتقييم عدد الطلبيات المتحصل عليها وكذا مراقبة تطور حجم المبيعات.

3. خبرة قوة البيع:

يمكن معرفة مردود قوة البيع من خلال النتائج المحققة وكيفية استعمال المعلومات التي يمتلكها لإتمام نشاطاتها بطريقة صحيحة، وحتى تكون الرقابة فعالة لابد أن نفرق بين قوة بيع خبيرة وأخرى جديدة، فقوة البيع الجديدة أو المبتدئة يعني أنها لا تمتلك للخبرة المهنية اللازمة، ففي هذه الحالة تقوم إدارة القوة البيعية بمراقبة نشاطاتها وليس نتائجها، لأنها في مرحلة تعلم ولا تتقن نشاطاتها بشكل جيد، فهي لا تحاسب على مردودها البيعي بقدر ما تحاسب على إتقانها لنشاطاتها البيعية، أما فيما يخص قوة البيع التي تمتلك الخبرة المهنية فينبغي مراقبة نشاطاتها وكذا نتائجها البيعية.

5. نوع نظام المكافآت:

يؤثر هذا النظام على نشاطات قوة البيع ، كما أنه يدخل عند إعداد مهام قوة البيع ، وهو ما يؤثر على حجم النشاطات التي يتم مراقبتها، فبمجرد وضع مسؤولي إدارة القوة البيعية لأهداف الأداء البيعي وكذا تقدي الإمكانيات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف ، يأتي هذا النظام لتحسين الدافعية والمتمثلة في

تشجيع إنجاز أهداف الأداء البيعي عن طريق ربطها بالمكافآت والجزاءات أو الحوافز الايجابية والسلبية، أي أن يجعل قوة البيع يشعرون بالمتابعة ، فتعطى مكافآت معتبرة لصاحب الأداء المرتفع مقارنة بمكافأة صاحب الأداء المنخفض، وكذلك وجود جزاءات ملائمة لمن يقصر في أداء العمل.

تتوقف المكافآت التي يقدمها مسؤولي إدارة القوة البيعية على سلوك الأداء البيعي الذي يقوم به قوة البيع، فالمكافآت المقدمة مرهونة بما يبذله قوة البيع من جهد وما يصل إليه من انجاز في العمل.[1]

إن اختيار نظام المكافآت المناسب (ثابت، بالعمولة أو العلاوات) والتي تدفع لقوة البيع، هو في حد ذاته وسيلة لتقييم ومتابعة الجهود البيعية، فارتفاع أو انخفاض المكافآت قوة البيع مرهون بمستوى الأداء الذي تقدمه قوة البيع.

6.طبيعة قوة البيع:

كما سبق وأن ذكرنا في خصائص الرقابة، لابد على المراقب عند قيامه بوظيفته أن لا يسبب الإحراج لقوة البيع في حدود تشريعات وقوانين المؤسسة، مما يسهل على مسؤولي إدارة القوة البيعية عملية التأطير والإشراف الجيد على قوة البيع، التي تحاول بدورها أن تقوم بتسويق وبيع منتجات المؤسسة.

يجب أن تدرك قوة البيع أن لكل زبون منفعة حالية ومنفعة مستقبلية لذا فهي مطالبة بتقديم أداء متميز اتجاهها، فهي تعتبر الواجهة الأولى التي يقصدها الزبائن للاتصال أو التفاوض لشراء المنتجات كم أنها وسيلة لاكتشاف مختلف التغيرات الخارجية وتقلبات سلوك المستهلكين، ففي خضم المسؤولية الواقعة على عاتقها، يجب مراعاة الظروف النفسية والاجتماعية لقوة البيع عند القيام بعملية الرقابة.

المطلب الثالث: تقييم أداء قوة البيع

تقييم أداء قوة البيع من المهام الأساسية الأخرى لإدارة القوة البيعية في المؤسسة ، ويعد التقييم أداة من أدوات الرقابة وسد ثغرات ونواحي الضعف في الأداء، كما تفيد عملية التقييم في وقوف المؤسسة على المستوى تظهر به قوة البيع، وهل هناك إمكانية لتطوير قدرات ومهارات قوة البيع.

بموجب هذا الإجراء تقوم إدارة القوة البيعية بمقارنة النتائج الفعلية الناتجة عن جهود قوى البيع مع الأهداف المسطرة، فالغرض إذن من التقييم هو تحديد ما إذا كان الجهد البيعي المقدم كافيا أو غير كاف، فالتقييم يوفر لإدارة قوة البيع معلومات تتعلق بالأداء العام لقوة البيع، فمن خلال هذه المعلومات يمكن للإدارة تصحيح الانحرافات ثم الشروع في تخطيط جديد للمرحلة المقبلة.

---

[1] ـ دفيد ويتون، تيم كاميرون، مرجع سبق ذكره، ص: 264

مما سبق ذكره يعرف تقييم أداء قوة البيع على أنه:« مجموعة من الطرق، الوسائل والتطبيقات التي يمكن من خلالها الحكم على سلوكيات، مؤهلات وكفاءات قوة البيع أثناء إنجازها لمهامها البيعية».[1]

يبين التعريف السابق أن أداء قوة البيع يشمل كل السلوكيات التي يظهرها العامل أثناء القيام بالعمل مثل إتمام المهام البيعية، التحسن في الإنجاز، التصرفات اتجاه الزبائن، المهارات والخبرات المكتسبة، وبهذا فأداء قوة البيع مفهوم شامل ولا يتعلق فقط بإنجاز المهام، كما أن تقييم أداء قوة البيع هو عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها قوى البيع وكذا السلوكيات التي يمارسونها في موقف بيعي معين.

الفرع الأول: أهمية تقييم أداء قوة البيع وأنماطه

فيما يتعلق بأهمية تقييم الأداء كإجراء تستخدمه المؤسسة ف إنه يحسن مستوى النشاط البيعي ويخفض من التكاليف التسويقية، فتقييم نشاطات قوة البيع تكون ناجحة في حالة ارتباطها بالنمط الإداري والتقييمي المتبع من طرف المؤسسة.

1. أهمية تقييم أداء قوة البيع:

يمكن النظر إلى أهمية التقييم من خلال ما يقدمه من إسهامات نشاطات القوة البيعية:[2]

- ✓ تحليل وتقييم الأداء يسهم في تحسين نوعية الإشراف على قوة البيع في الميدان؛
- ✓ التقييم الفعال والموضوعي يساعد في تحديد مجالات القوة والضعف في جهود قوة البيع؛
- ✓ تقييم منجزات وجهود قوة البيع يساعد في تحفيزها وتحسين أداءها مستقبلا لتحقيق المزيد من التقدم في المجال البيعي.
- ✓ التقييم الجيد والهادف والمراجعة الملائمة للنتائج الفعلية، يساعد في إدارة وتطوير النشاطات البيعية الأخرى كالترويج ووسائله؛
- ✓ رفع الروح المعنوية لقوة البيع عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير واهتمام إدارة المؤسسة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأداء قوة البيع يولد لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية؛
- ✓ الرقابة على المشرفين، حيث أن تقييم الأداء يجعل من إدارة قوة البيع قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم؛
- ✓ تقييم سياسات الاختيار والتدريب، حيث يعد تقييم الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختيار وتدريب العاملين إلى جانب تحديد الثغرات والعمل على إتلافها.

---

[1] - R. Moulinier, **<u>les 500 mots – clés de la vente</u>**, édition dunod, paris, 1997, p: 119.

[2] - محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 276 – 277.

✓ إشعار قوى البيع بمسؤولياتهم، فعندما تشعر قوة البيع بأن نشاطها موضع تقييم من قبل قادتها، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مسارها الوظيفي، فإنها تبذل قصار جهدها في العمل.

2. أنماط تقييم أداء قوة البيع:

هناك عدة أنماط نذكر منها ما يلي:[1]

1.2. التقييم الذاتي لأداء قوة البيع:

تقوم قوة البيع بتحليل نشاطاتها لوحدها، بحيث تكون لها لوحة قيادة خاصة بها وعلى أساسها يتم إصدار قرارات شخصية حول عملها.

ومن مزايا هذا النمط أنه يعطي توضيحا لا مثيل له كون قوة البيع لها معرفة جيدة بزبائنها وقطاعاتها البيعية، وكيفية تنظيم عملها و نشاطاتها و كل الصعوبات التي تواجهها يوميا، في المقابل هذا النمط من التقييم له مساوئه المتمثلة في تقدير قوة البيع لنشاطها بشكل جزئي خاصة في ما يتعلق بمعرفة السوق وتغيراته، المنافسة.[2]

2.2. التقييم الإداري لأداء قوة البيع:

وفيه لا تشارك قوة البيع في عملية التقييم و يتم اعتباره كموظف له تبعية قانونية للمؤسسة المسيرة لنشاط قوة البيع، فالمشرف على القوة البيعية ، يمتلك كل العناصر اللازمة لتقييم نشاط قوة البيع مستعملا بذلك الأدوات اللازمة لذلك، ففي بعض الأحيان قد تحس قوة البيع بعدم الرضا أو بإهمال رأيها في عملية التقييم.

3.2 . التقييم المشترك لأداء قوة البيع:

في هذا النمط تلتقي كل من القوة البيعية والمشرفين عليهم لمناقشة النتائج المحققة، فالمشرف هنا تكون لديه أداة لتنشيط والإشراف على عملية التقييم وتحديد الأهداف، بالإضافة إلى امتلاك قوى البيع على كم هائل من المعلومات الخاصة بالسوق ، الخبرة الميدانية مع الزبون التي من خلالها تعزز العملية التقييمية، إلا أن هذا النمط يحتاج إلى إمكانيات كبيرة للتنسيق والتنظيم بين قوى البيع ومسؤولي إدارة القوة البيعية.

الفرع الثاني: معايير تقييم أداء قوة البيع

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي ينسب إليها أداء قوة البيع وبالتالي يقارن بها للحكم عليها، أو هي المستويات التي يعتبر الأداء جيدا ومرضيا عندها، لذلك فتحديد هذه المعايير يعتبر ضروريا في

---

[1] - فيصل كورتل، مرجع سبق ذكره، ص: 154.

[2] - حسن أحمد توفيق، **إدارة مبيعات و فن البيع**، مركز القاهرة للتعليم المفتوح، 2003، ص: 173.

تقييم الأداء كما تساعد قوى البيع على معرفة ما هو مطلوب منهم، إضافة إلى توجيه القادة والمشرفين إلى النواحي التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتحسين الأداء.

رغم اختلاف الآراء في تحديد معايير تقييم الأداء، وهذا لارتباطها بطبيعة نشاط المؤسسة، والمستوى التنظيمي لقوى البيع، إلا أنه يمكن تقسيمها بشكل عام إلى ثلاث جوانب أساسية هما:[1]

1. معايير تصف الخصائص الشخصية لقوة البيع:

يقصد بها المزايا الشخصية الايجابية التي تتحلى بها قوة البيع أثناء أدائها لمهامها البيعية داخل أو خارج المؤسسة بكفاءة عالية مثل: الأمانة، الإخلاص، الولاء، فكل فرد من أفراد القوة البيعية يتحلى أداؤه بها لا شك أنها ستنعكس ايجابيا على أداءه البيعي، كما يسهل على إدارة قوة البيع عملية تقييم أداءها.

إن تقييم الصفات مسألة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار، ليتمكن من الكشف عن وجودها لديه ويعود السبب في هذه الصعوبة إلى أنها غير ملموسة، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما، لان تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم. إلا أنه مهما كان المعيار، فلابد أن يشترط فيه الدقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه، إضافة إلى الصدق، الثبات، سهولة الاستخدام، وإبراز الاختلافات في الأداء مهما كانت صغيرة.

2. معايير تصف سلوك قوة البيع:

يقصد بالسلوك، التصرفات الايجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال : التعاون، المواظبة على العمل ، المبادرة، تحدي الصعاب، حسن التعامل مع الزبائن...، إن تقييم هذه السلوكيات الايجابية من قبل المقيم ، تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة من قبله،وبالتالي فإن تقييمها يتصف بالصعوبة،لكن بدرجة اقل من تقييم الصفات.

3. معايير تصف نتائج قوة البيع:

توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل قوة البيع قياسا بالانجازات التي وصلت إلى تحقيقها، كما يمكن قياس وتقييم النتائج باستخدام معايير ومؤشرات كمية ونوعية تقيس جودة الأداء والتكلفة والعائد المترتب عنها في فترة زمنية محددة، ترتكز معايير تقييم نتائج قوة البيع على العناصر الآتية:

1.3. حجم المبيعات:

[1]- حسن أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص:263.

لا شك أن مقدار المبيعات التي تحققها قوة البيع، يعتبر من أحسن الأسس لقياس مقدرة قوة البيع ومجهوداتها، فمنهم من ينظر إلى حجم المبيعات معبرا عنها بالقيمة والبعض آخر ينظر إليها على أنها معبرا عنها بالكمية، وفي الواقع ليس هناك فرق كبير بينهما إذا لم يكن هناك تقلبات كبيرة في مستوى الأسعار، أما إذا كان هناك تقلبات كبيرة في مستوى أسعار البيع، فان الأساس الأدق هو كمية المبيعات بالإضافة إلى أن هناك عدد من العوامل التي تؤثر على قيمة ومقدار المبيعات وهي عوامل لا علاقة لها بمجهودات قوة البيع، وبالتالي من الخطأ الاعتماد على قيمة ومقدار المبيعات كأساس جيد لتقييم قدرات ومهارات قوة البيع ومن أمثلة ذلك نذكر :الحملات الإعلانية التي تقوم بها المؤسسات المنافسة، طبيعة المنتجات إن كانت استهلاكية أو صناعية...

2.3. تحقيق مبيعات كبيرة بأقل تكلفة:

تقوم إدارة القوة البيعية بتحديد كمية المبيعات المتوقعة الخاصة بكل فرد من أفراد قوة البيع إلى جانب تحديد النفقات المخصصة لذلك ،ويتم تحديد هذه لنفقات على ضوء نفقات محددة مسبقا من خلال دراسات ميدانية، أو على ضوء متوسط الإنفاق للسنوات السابقة أو على ضوء متوسط إنفاق قوة البيع في مؤسسات مشابهة، وتنسب نفقات البيع إلى كمية أو قيمة المبيعات لكل بائع فمثلا يطلب من قوة البيع أن لا تتجاوز نسبة نفقات البيع 30 % من مجمل قيمة المبيعات.

3.3. قدرة قوة البيع على تحقيق الأرباح:

معظم المؤسسات تمتلك تشكيلة واسعة من المنتجات وعادة ما تكون هذه المنتجات متفاوتة من حيث الأسعار والطلب عليها بالإضافة إلى الهوامش الربحية التي تجنيها، كما أن الجهود البيعة المبذولة أيضا متفاوتة لان بعض المنتجات تتطلب من قوة البيع معرفة جيدة بخصوصيات المنتج وسلوكيات الزبائن، وعليه فهي تسعى بما تملكه من قدرات ومهارات لبيع منتجات المؤسسة وتحقيق اكبر المبيعات مما يجعل قوة البيع تسهم في تحقيق الربحية المطلوبة.

إن مشاركة قوة البيع في تحقيق الربحية للمؤسسة لهو خير دليل على إمكانية قوة البيع في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ولهذا ينبغي على مسؤولي المؤسسة الاعتناء بقوى البيع والوقوف على أهم انجازاتها، وذلك من خلال تخصيص الحوافز والمكافآت التي من شانها أن تشجع قوة البيع على تحقيق أهداف الربحية.

4.3. قدرة قوة البيع على الاتصال بالزبائن:

عادة ما تقوم قوة البيع أثناء أدائها لمهامها البيعية بالاتصال بالزبائن وإجراء مقابلات ولكن دون أن يتم اختتام عملية البيع، وفي هذا الخصوص يقوم القائمون على عمل يتالتقييم بالحكم على كفاءة قوة البيع بتقسيم عدد الاتصالات الناجحة التي قامت بها قوة البيع مع الزبائن على عدد الاتصالات الكلية لاستخراج فعالية الاتصال البيعي، فإذا أظهرت نتائج التحليل أن نسبة الاتصال ضعيفة دون النسبة

النموذجية، فإن كفاءة قوة البيع في عملية الاتصال منخفضة وتحتاج إلى إعادة نظر في قدراتها ومهاراتها الاتصالية.

الفرع الثالث: وسائل متابعة وتقييم قوة البيع

تعتمد عملية المتابعة والتقييم لقوة البيع عدة وسائل نذكر منها:[1]

1. سجلات المبيعات:

تتضمن هذه السجلات كميات المنتجات المباعة من قبل قوة البيع خلال فترة زمنية محددة وتواريخ بيعها وأسماء الزبائن وقيمة المبيعات النقدية وكيفية دفع أثمانها، وعادة ما تقوم قوة البيع بتعبئة هذه السجلات لأغراض المقارنة مع الأ هداف المعيارية أو للمقارنة مع أداء قوى بيع أخرى العاملة في نفس المؤسسة.

2. حصص البيع:

يتم تحليل الحصص البيعية من قبل المشرفين على القوى البيعية أو من قبل مدراء المناطق البيعية ، بغرض الوقوف على حقيقة مستوى أداء قوة البيع، وتعبر حصة البيع على نسبة المبيعات لكل فرد من أفراد قوة البيع.

3. المؤشرات المالية:

يتم تقييم قوة البيع على أساس الربحية أي يتم احتساب صافي الربح لعمليات قوة البيع في فترات زمنية محددة، من خلال اقتطاع نفقات البيع من صا في قيمة مبيعاته في تلك الفترة، ومن ثم مقارنة قيمة الأرباح أو نسبتها للمبيعات الصافية مع نسبة الأرباح لسنوات سابقة.

4. تقارير الكفاءة:

يقوم عادة المشرفون بتعبئة هذا النوع من التقارير ، والتي عادة ما تتضمن مستويات أداء نشاطات قوة البيع والملاحظات المهمة عن سلوكياتهم وقدراتهم في إجراء المقابلات م ع الزبائن، فهي تعد من أهم الطرق التي تمزج في تقييمها الصفات والخصائص الكمية والغير كمية، وأكثر شفافية و دقة في تقدير مستوى الأداء، وتمكن قوة البيع من مناقــشة نتائج تــقييمه مع رؤسائه المشرفين على التــقييم، لبيان نقاط قوته ونقاط ضعفه وطرق معالجتها، لذا فهي ذات أثر كبير في إص لاح ثغرات الأداء ، كما تعتبر من أفضل طرق لمقارنة أداء قوة البيع، وعلى أساس هذه التقارير تتخذ إجراءات أو قرارات لزيادة تحسين أداء ومهارات قوة البيع في المؤسسة .

5. لوحة القيادة:

[1] - فايز الزغبي، **الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال**، دار الهلال، الطبعة الاولى، الأردن، 1991، ص: 247.

لوحة القيادة عبارة عن وثيقة تجمع عدد كبير من المعلومات التي لها صلة مباشرة بنشاط قوة البيع والتي تسمح بمقارنة النتائج المحققة من طرف قوة البيع مع الأهداف المسطرة ، و فيها تظهر بدقة النقاط المراد تقييمها، وهذا من خلال التحكم في أدوات القياس اللازمة لذلك.

وعموما يتم التمييز في لوحة القيادة بين أهداف الكمية والنوعية لقوة البيع، كما أن أجزاء هذه الوثيقة تحدد حسب طبيعة نشاط المؤسسة: منتجات، نوع الزبائن، أهمية و تنوع تشكيلة المنتجات المسوقة.[1]

الفرع الرابع: صعوبات تقييم أداء قوة البيع

تواجه عملية التقييم مشاكل قد تؤثر على المسار الطبيعي لهذه العملية وتحول دون تحقيق الأغراض و الفوائد المطلوبة وترجع هذه الصعوبات إلى:[2]

- ✓ لا تستخدم بعض المؤسسات إجراءات فعالة لتقييم الأداء المحقق من قوة البيع؛
- ✓ إدارة الوقت، المؤهلات، وكذا ارتفاع التكاليف، تعتبر من أهم المشاكل التي تواجه عملية التقييم؛
- ✓ الميول إلى التقييم الذي يعتمد على الوسائل الكمية أكثر من الوسائل التي تعتمد على الوسائل النوعية قد لا يكفي لتقييم أداء قوة البيع؛
- ✓ الظروف المختلفة التي تمارس فيها قوة البيع نشاطاتها مبنية على أسس المخاطرة ، خاصة تلك المتعلقة بالقوة البيعية الخارجية (المتنقلة).
- ✓ عدم تمكن قوة البيع من السيطرة على تغيرات الزبائن(تغير في الأذواق، مزاج الزبائن وأنواعهم، القدرة الشرائية للزبون)، وتغيرات السوق (المنافسة، التغير المفاجئ للظروف الاقتصادية كالأزمة المالية العالمية، الطلب، العرض ...).

لقد تم في هذا المبحث استعراض ثلاث أدوات أساسية تسهم في إثراء دور إدارة قوة البيع في تنمية وتطوير قدرات ومهارات قوة البيع، فالرقابة والإشراف وتقييم أداء قوة البيع تعد من بين أهم وظائف إدارة قوة البيع، بحيث تعمل هذه الوظائف على توفير المعلومات اللازمة والكافية لتصحيح الانحرافات الواقعة في أداء قوة البيع وكذا توجيهها من أجل اتخاذ القرارات الإدارية والبيعية التي تخص تنمية وتطوير أداء قوة البيع وذلك بتوفير شروط وعوامل الرضا لديها والذي بدوره الذي يعد عاملا أساسيا في زيادة الكفاءة البيعية.

خلاصة الفصل الثاني:

إن تطور الفكر الإداري والتسويقي لدى المؤسسات وتعقد أساليب البيع وتعددها جعلت مسؤولي المؤسسات يستنجدون بقوى بيع تتمتع بالكفاءة البيعية اللازمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسة. ولهذا

[1] - أمين فؤاد الضرغامي، علي محمد حلوة، **إدارة التسويق**، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص:178.

[2] - زعباط سامي، **دور أهمية الترويج في زيادة مبيعات المؤسسة الإنتاجية**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005، ص: 98.

فإن تنمية قدرات ومهارات قوة البيع تستدعي تفاعل العديد من السياسات الإدارية التي توفر بدورها المناخ المناسب لتأهيل وتطوير إمكانيات قوة البيع.

تحتاج إدارة قوة البيع في تسييرها لقوة البيع إلى أربع دعامات أساسية ومتكاملة فيما بينها، فالأولى تتمثل في عملية التوظيف واستقطاب المترشحين ذوي الكفاءة والصلاحية المناسبة لشغل وظيفة البيع، وفي هذا الإطار يجدر بمسؤولي إدارة القوة البيعية أن يولوا ا هتماما بالغا لعملية التخطيط والتنبؤ لحاجيات الإدارة من قوة البيع.

يشمل تدريب قوة البيع تزويد قوة البيع بالمعلومات الخاصة بأساليب وتقنيات البيع الحديثة ، كما يسهم التدريب في شحذ مهارات و قدرات قوة البيع، ويستمد التدريب أهميته من خلال التزام مسؤولي إدارة القوة البيعية بمحتو ى البرنامج التدريبي المسطر لذلك والذي يسعى إلى سد الثغرة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب لهذه الوظيفة.

يعتبر عنصر تحفيز قوة البيع بشقيه المادي والمعنوي دعامة أساسية لا تقل أهمية عن بقية العناصر، فقوة البيع بحاجة ماسة إلى هذا العنصر لتحقيق أهدافها وطموحاتها، كما أن التحفيز يدفع بقوة البيع إلى بذل المزيد من الجهود البيعية اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف إدارة قوة البيع.

تدخل سياسة الإشراف والرقابة ضمن احتياجات إدارة القوة البيعية نظرا لأهميتها الكبيرة، فأما عملية الإشراف فتعمل على تقوية الاتصالات والعلاقات الشخصية بين مسؤولي إدارة قوة البيع ورجال البيع، كما أنها وظيفة فنية، إدارية تهدف إلى الرفع من فعالية النشاط البيعي، أما عنصر الرقابة فهو يهدف أساسا إلى اكتشاف الانحرافات الواقعة في نشاطات قوة البيع والعمل على تصحيحها ومتابعة أسباب الانحراف، وحتى تتم عملية الرقابة بنجاح لابد على مسؤولي إدارة قوة البيع أن تقيم أداء قوة البيع، فتقييمها ماهو إلا امتداد طبيعي لعملية الرقابة ، بحيث يتم من خلالها اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائها وهو ما يساعد الإدارة من تدارك الأخطاء وكذا تصميم سياسات إدارية وبيعية محكمة تسهم في نجاح النشاط البيعي للمؤسسة في المستقبل.

الفصل الثالث:

تسويق العلاقة مع الزبون

وإمكانية ولائه للعلامة التجارية

تمهيد:

فكرة ولاء الزبون تجاه علامة المؤسسة ليست جديدة، فمن ذ وقت طويل كانت المؤسسة مدفوعة للحفاظ على زبائنها وإرضائهم، خاصة مع ظهور المنافسة الحادة بين مختلف المؤسسات التي تنتمي إلى نفس نشاط العمل، هذه المنافسة صعبت الحصول على زبائن جدد، هذه الأخيرة ت تطلب تكاليف كبيرة ووقت أطول، هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن إطار التسويق ونموه كان نتيجة لتطور متطلبات ورغبات الزبون، مما استدعى ظهور ما يسمى بالتسويق بالعلاقات هذا الأخير اهتم بشكل أكبر بعلاقة المؤسسة بالزبون، وذلك لأطول مدة ممكنة تسعى من خلالها المؤسسة لزي ادة ارتباط الزبون بعلامة المؤسسة أو بعلامة المنتجات.

شمل سلوك الولاء العديد من المواضيع (المنتجات، المؤسسة، المحل التجاري ...)، إلا أن أغلب الأبحاث والدراسات كانت تركز على ولاء الزبون تجاه العلامة التجارية كونها عاملا مشتركا بين المواضيع المذكورة سابقا، وكذا صعوبة تحليل سلوك الولاء تجاه العلامة التجارية، وسنتعرف في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية هي:

- **<u>المبحث الأول:</u>** تسويق العلاقة مع الزبون وتحديد محتوى إدارتها.
- **<u>المبحث الثاني:</u>** مفاهيم أساسية حول العلامة التجارية.
- **<u>المبحث الثالث:</u>** ولاء الزبون للعلامة التجارية.

المبحث الأول: تسويق العلاقة مع الزبون ومحتوى إدارتها

شهد مفهوم التسويق في بداية الثمانينات تطورا ملحوظا بحيث أعيد صياغة الهدف منه، فأصبح التوجه التسويقي ينصب حول الاهتمام بالعلاقة مع الزبون أكثر منه على مبدأ التبادلية وهذا ما تبناه التوجه التسويقي التقليدي، فالتسويق بالعلاقات يرتكز عل ى مجموعة من الأنشطة الإستراتيجية التي تقودها المؤسسة لبناء علاقة تفاعلية طويلة المدى مع الزبون.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق بالعلاقات

إن إقامة علاقة مع ا لزبون لا تعني مجرد عملية تبادل منتجات مقابل مبلغ مالي، بل هي إقامة علاقة تفاعلية طويلة المدى بين المؤسسة والزبون، فالمؤسسة في الأخير تبحث عن ولاء الزبون من خلال بناء علاقة مستمرة ومنتظمة معه.

الفرع الأول: تعريف وخصوصيات التسويق بالعلاقات

نتعرض في هذا العنصر إلى أهم التعاريف التي حاول الباحثون إعطا ؤها للتسويق بالعلاقات، وكذا التعرف على خصوصيات وأهداف التسويق بالعلاقات.

1. تعريف التسويق بالعلاقات:

اختلفت التعاريف التي تدور حول مفهوم التسويق بالعلاقات، فلكل واحد منهم تصوره الخاص به، وفي مايلي مجموعة من التعاريف التي وردت في هذا السياق:

- ✓ يعرف التسويق بالعلاقات على أنه : " سياسة ومجموعة الأدوات الموجهة لإنشاء علاقات فردية وتفاعلية مع الزبائن حتى يكون لديهم القدرة على الاستمرار في تكوين اتجاهات إيجابية و دائمة تجاه المؤسسة أو علاماتها "[1].
- ✓ يعرف كذلك على أنه: " مجموعة الوسائل الموجهة لبناء علاقة فردية تفاعلية مع الزبون من أجل إحداث أو الحفاظ على مواقفه الإيجابية تجاه العلامة أو المؤسسة "[2]

يهتم التسويق بالعلاقات بإنشاء علاقة دائمة ومستمرة مع الزبائن ، بحيث يتم انتقائهم بحسب إسهاماتهم الفعلية في إنجاح المؤسسة [3].

يتبين لنا من التعاريف السابقة، أن فكرة التسويق بالعلاقات ترتكز على مجموعة من الوسائل والأدوات التي من شأنها توطيد علاقة فردية وتفاعلية، أي أخذ وعطاء متبادل بين المؤسسة والزبون، وذلك من خلال استفادة هذا الأخير بصفة فردية من العروض والامتيازات المقدمة من طرف المؤسسة، وهي بدورها تستفيد من المقابل الذي يمكن أن يقدمه الزبون من خلال هذه العلاقة، هذه

[1] - J.Landrevie , J.Levy, D.Lindon, **Mercator**, Edition Dalloz, 7éme édition, Paris, 2003, p: 904.
[2] - Boisdeversy, Jean claude, **Le Marketing relationnel**, édition d'organisation, Paris, 2001, p: 59.
[3]- P.Kolter, et autres, op.cit, P: 180.

الأخيرة تهدف إلى تكوين اتجاهات ايجابية لدى الزبون، تتميز بالديمومة (علاقة طويلة الأجل) تجاه المؤسسة أو علامتها.

إنطلاقا من هذه التعاريف يمكننا تمييز بعض الخصائص الهامة للتسويق بالعلاقات:

- ✓ علاقة طويلة المدى تربط المؤسسة بالزبون؛
- ✓ علاقة فردية تفاعلية بين المؤسسة والزبون؛
- ✓ استخدام مجموعة من الوسائل والأدوات الفردية و التفاعلية على اختلاف أنواعها الشخصية كقوة البيع أو الغير الشخصية كالإعلان مثلا؛
- ✓ تغيير دائم و إيجابي لمواقف واتجاهات الزبائن تجاه المؤسسة أو علاماتها.

2. خصوصيات وأهداف التسويق بالعلاقات:

1.2. خصوصيات التسويق بالعلاقات:

لقد أعطى التوجه التسويقي الحديث للزبون مكانة هامة و سط انشغالات المؤسسة المختلفة، و هذا من خلال تصميم سياسات تسويقية تسهم في الحفاظ عليه و إرضائه بشتى الوسائل، فالمؤسسة تعتقد بأن جذب زبائن جدد يكلف خمس مرات الحفاظ على الزبائن الحاليين، إضافة إلى ذلك، " فإن العديد من الزبائن يعبرون عن درجة ولائهم، ليس فقط من خلال إصرارهم على التعامل مع المؤسسة، أو من الاستفادة من خدماتها ، بل من خلال ترغيب هؤلاء الزبائن لزبائن آخر ين محتملين للتعامل مع المؤسسة، وهذا من خلال عدة وسائل منها: الاتصال من الفم إلى الأذن، القوة البيعية، الإعلان، فهؤلاء الزبائن يشكلون علاقة مع الزبائن المحتملين، كما تربطهم علاقة وطيدة مع المؤسسة[1].

يرتكز هذا التوجه بالدرجة الأولى على فكرتين أساسيتين هما: [2]

- ✓ التفرد (Individualisation): التوجه إلى الزبون بعروض منفردة وخاصة تتوافق مع حاجياته و رغباته.
- ✓ العلاقة (Relation): وجود اتصالات شخصية وروابط مباشرة بين الزبون والمؤسسة، سمح بظهور ما يسمى "تسويق العلاقة مع الزبون" أو "التوجه نحو العلاقة مع الزبون" الذي يهدف إلى بناء علاقة دائمة بينهما.

هذه الخصائص للتسويق بالعلاقات تؤكد انتقالنا من سوق جماهيري (Marché de masse) إلى سوق مقسم إلى عدة قطاعات (Marché de niches)، كل هذه التحولات زادت من قيمة الزبون في هرم المؤسسة الحديثة، ومع بداية التسعينات تبين بأن للتسو يق بالعلاقات علاقة وطيدة بظهور

1- C. Hamon, P.Lezin, A.Toullec, **Gestion de la clientèle**, édition Dunod, Paris, 2004, P: 13.
2- Paul Pinto, **La performance durable (remouwer avec les fondements des entreprises qui durent)**, Dunod, Paris, 2003, p:119.

التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال (NTIC)*، لذلك أصبح التسويق يعتمد إلى حد بعيد على قواعد البيانات (Data base Marketing) التي ترتبط بالزبون، ومع بداية القرن الجديد شاع استخدام الأنترنت بصفة متنامية، ولينتقل التسويق بعد ذ لك إلى التسويق الفردي (One to One)، فتوافق وتقاطع كل من التسويق بالعلاقات والتسويق الفردي سمح بظهور ما يسمى إدارة علاقة الزبون (customer relationship management).

كما أنه توجد بعض الفروقات بين التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي (التبادلي)، هذا الأخير لا يهتم إلا بالتبادل التقليدي بين الزبون و المؤسسة د ون البحث عن بناء علاقة مستمرة ومستديمة بينهما، فالبيئة التنافسية أسهمت في ظهور زبائن جدد عقلانيين، واعين لديهم حساسية من أسعار المنتجات، وبشكل خاص قلة ولائهم لعلامة المؤسسة ومنتجاته ا، كما أن الانفجار التكنولوجي والمعلوماتي جعل الزبون على إطلاع كبير بكل المنتجات، مما منحه موقع قوة أمام المؤسسة، كل هذه العناصر أسهمت في إجبار المؤسسات على إتباع التسويق بالعلاقات لبناء علاقة طويلة الأجل مع الزبون، والجدول رقم(06) يوضح الفروقات القائمة بين التسويق التبادلي والتسويق بالعلاقات.

جدول رقم (06): الانتقال من التسويق التبادلي إلى التسويق بالعلاقات

الخصائص	التسويق التبادلي	التسويق بالعلاقات
– التوجه.	– رقم أعمال.	– الحفاظ على الزبائن.
– الاتصال مع الزبائن.	– غير مستمر، متواضع.	– مستمر، شديد.
– تقديم الأولوية.	– خصائص المنتجات	– قيمة المنتجات بالنسبة للزبون.
– السلم الزمني.	– قصير المدى.	– طويل المدى.
– التركيز على خدمة الزبون.	– ضعيفة.	– كبيرة.
–التزام بإرضاء رغبات الزبون	– محدود.	– واسع.
– الوظيفة المكلفة بالجودة.	– وظيفة الإنتاج.	– جميع الوظائف.

المصدر: J.P.Helfer , J.Orsoni,op, cit, p:152

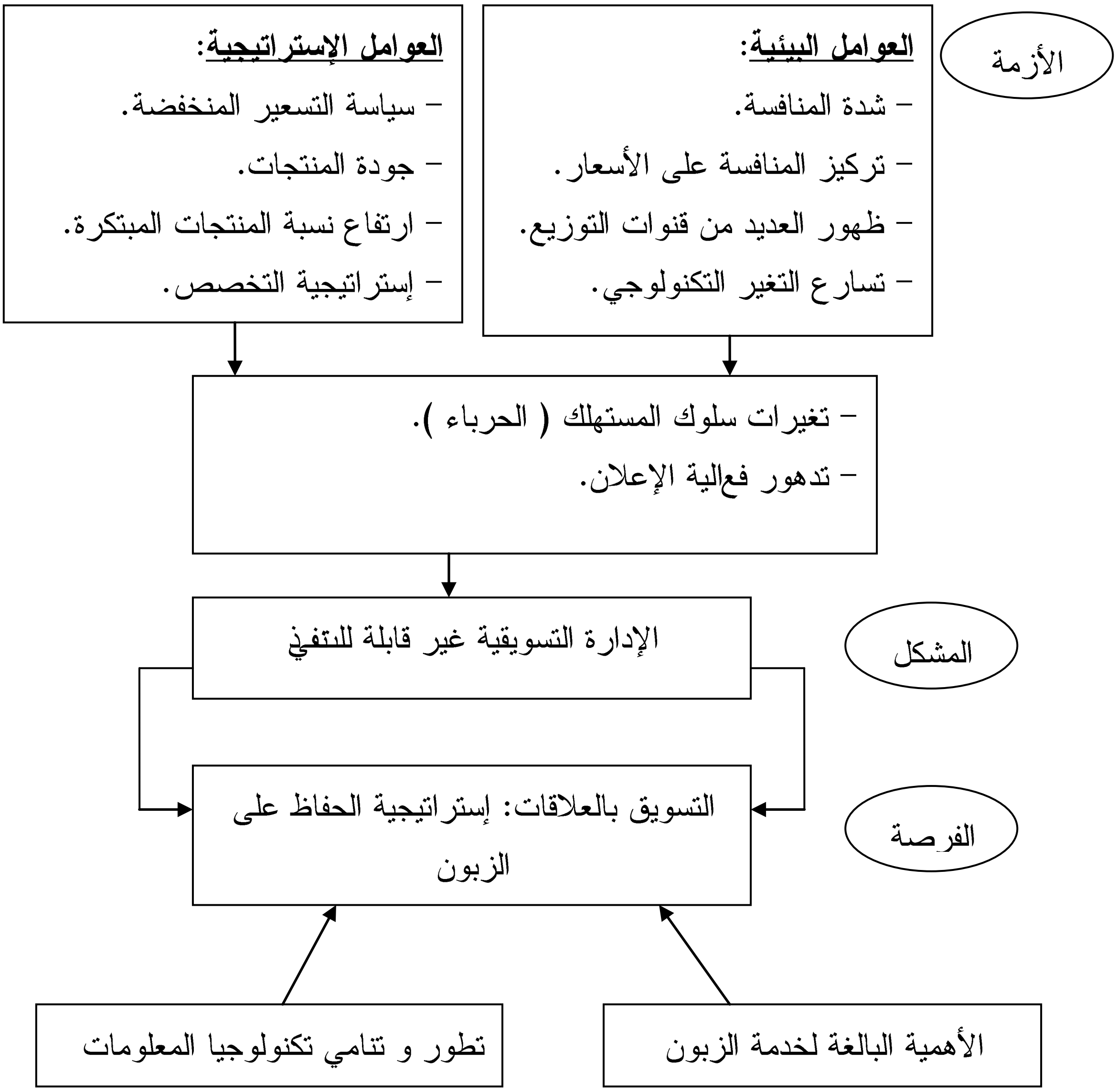
* NTIC: Nouvelles technologies de l'information et de la communication.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) بأن هناك فروقات كب يرة بين التوجه التقليدي للتسويق(التبادلي) والتوجه الحديث للتسويق (بالعلاقات)، وذلك من خلال معاينة أهم الخصائص التي على أساسها نحدد الفروقات:

- ✓ التوجه التسويقي التبادلي، يهدف إلى زيادة عدد المبيعات على المدى القصير، دون الاهتمام بمدى رضا الزبائن تجاه منتجات المؤسسة، وفي المقابل نجد أن الهدف من التسويق بالعلاقات هو الحفاظ على الزبائن لأطول مدة ممكنة ومن ثمة يتم كسب ولائهم؛
- ✓ الاتصال مع الزبائن في التوجه التبادلي لا يراعي قيمة الاتصال مع الزبائن سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، فهو اتصال مؤقت ينتهي بانتهاء عملية ال بيع، أما في التسويق بالعلاقات فإ ن الاتصال يبدأ قبل العملية البيعية ويستمر حتى بعد انتهائها؛
- ✓ الاهتمام يكون منصب في التوجه التقليدي على خصائص المنتج ات، وذلك بمراعاة المؤسسة لتكاليف المنتجات، وكذا سياستها الإنتاجية المتبعة فالمهمة في هذه الحالة موكلة إلى وظيفة الإنتاج، في حين يركز التوجه الحديث للتسويق، على مدى رضا الزبائن أو عدمه عن منتجات المؤسسة، بحيث تسند لوظيفة التسويق مهمة التعرف على رغبات، شكاوي واقتراحات الزبائن من منتجات المؤسسة التي تقوم بدورها بتكييفها وفق متطلبات الزبائن.

يقترح S.Flambard – Ruaud و S.Lios (1994) مجموعة من العوامل التي أدت للانتقال من التسويق التقليدي إلى التسويق بالعلاقات، والشكل رقم (15) يوضح هذه العوامل.

الشكل رقم(15): عوامل التحول التي أدت إلى التوجه نحو التسويق بالعلاقات.



المصدر:

S.Flambard – Ruaud , S.Liosa , **<u>Marketing relationnel et Marketing des services: une profonde complicité</u>** , édition Bernard , Paris,1999 , p: 152

من خلال الشكل رقم (15) يتبين لنا التغيرات البارزة في بيئة المؤسسات، خاصة مع تزايد حدة المنافسة بفعل تشبع الطلب و تضخم العرض وتركز المنافسة على تطبيق سياسات الأسعار المنخفضة بالإضافة إلى التسارع التكنولوجي في وسائل وطرق الإنتاج وفي المقابل شهدت المؤسسات تحولات إستراتيجية عميقة وذلك من خلال انتهاجها لسياسات الجودة الشاملة، واعتمادها على البحوث وتطوير المنتجات، وذلك من خلال تشجيع الابتكار واستناد إستراتيجية المؤسسة على التخصص في إنتاج منتجات معينة، وكذا استهداف زبائن محددين، كل هذه العوامل أدت إلى التغيرات السريعة لسلوك المستهلك و إلى عدم جدوى الحملات الإعلانية التي تستهدف شريحة واسعة من الزبائن.

أضحت الإدارة التسويقية للمؤسسة في ظل هذه العوامل، تبحث عن حلول تسويقي ة تمنحها القدرة على مواجهة كل هذه التغيرات، فجاءت إستراتيجية بناء علاقة مع الزبون التي تستغل من جهة تطور وتنامي تكنولوجيا المعلومات ومن جهة أخرى الأخذ بعين الاعتبار قيمة الزبون، كإستراتيجية تفاعلية طويلة المدى لتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

2.2. أهداف التسويق بالعلاقات:

يسعى التسويق بالعلاقات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:[1]

1.2.2. معرفة الزبون:

يمكن للمؤسسة تطبيق المقاربة بالعلاقات، بشكل فردي وتفاعلي، ولهذا يجب عليها معرفة وفهم الزبون ليس فقط معرفة اسمه ولقبه وعنوانه بل معرفة سلوكياته، تفضيلاته، خصائصه واتجاهاته.

2.2.2. التحاور مع الزبون:

يرتكز التسويق بالعلاقات على مبادلات تفاعلية بين المؤسسة وكل زبون من زبائنها، ولهذا ينبغي على المؤسسة أن توفر إمكانيات وأدوات اتصال وحوار، بحيث يمكنها بذلك أن ترسل له بعض الرسائل سواء كانت بريدية أو إلكترونية، كشوفات المعلومات، أو حتى مجلات خاصة بالمؤسسة.

3.2.2. الإنصات للزبون:

تعمل المؤسسة لتحقيق هذا الهدف، من خلال توفير آليات اتصال تفاعلية في الاتجاهين (المؤسسة، الزبون) هذا التفاعل يسمح للمؤسسة بأن تستمع إلى مختلف آرائه، انشغالاته ورغباته، وهذا يؤسس أرضية جيدة للحوار.

4.2.2. تحفيز وتشجيع الزبون:

تعمل المؤسسة باستمرار من أجل تشجيع الزبائن على الولاء لعلامتها، ولتحقيق ذلك فهي تستعمل بعض الأدوات و الوسائل التي تعتمد فيها على ربط العلاقة مع الزبون من بينها (بطاقات الولاء، نقاط الولاء...).

5.2.2. إشراك الزبون في حياة المؤسسة أو في علامتها:

يحدد التسويق بالعلاقات الهدف من تحويل الزبون إلى صديق، أو حتى شريك في الحياة اليومية للمؤسسة أو علامتها، هذه العلاقة تدعمت بشكل كثيف منذ أن ظهر التسويق بالعلاقات مع الزبون ، إذ يجب التعامل مع كل زبون بشكل فردي، حيث يصبح هذا التعامل ممكنا بإدماج التكنولوجيا الجديدة في التسويق بالعلاقات وكذا تطوير طرق تسويقية حديثة تمتاز بالسهولة وتعتمد على تحليل المعلومة.

كل هذه الأهداف مرتبطة بوسائل و أدوات متنوعة لتسهيل التعامل مع الزبون و كسب ولائه، والجدول رقم (07) يوضح لنا أهم الأهداف والأدوات المستخدمة لتحقيقها في التسويق بالعلاقات.

---

[1] - J. Lendervie, J. Levy, D. Lindon, op.cit , p: 905.

الجدول رقم (07): أهداف ووسائل التسويق بالعلاقات

الأهداف	الوسائل المستخدمة
✓ معرفة الزبون. ✓ التحاور مع الزبون. ✓ الإنصات للزبون. ✓ تشجيع و تحفيز الزبون. ✓ إشراك الزبون في حياة المؤسسة أو في حياة علامتها.	✓ قواعد البيانات Bases de données. ✓ مجلات موجهة للزبائن، رسائل بريدية و إلكترونية... ✓ سبر آراء، مصلحة الزبون، مراكز للنداء، مواقع إنترنت... ✓ تقديم بطاقات و نقاط الولاء. ✓ النوادي الخاصة بالزبائن، الرعاية، ملتقيات...

المصدر: J. Lendervie, J. Levy, D. Lindon, op.cit, p:905

يوضح لنا الجدول رقم (07) كيف أن التسويق بالعلاقات هو في الأساس نشاط منظم، حيث يتطلب في البداية تحديد الأهداف المتعلقة بكسب ولاء الزبون مما يستدعي في المقابل توضيح الوسائل والأدوات الضرورية والمناسبة لتحقيقها، ويؤدي بعد ذلك إلى تمكن المؤسسة من مراقبته عن طريق قياس درجة تحقيق تلك الأهداف ومدى فعالية الوسائل والأد وات المستعملة قصد تحسينها وتطويرها تماشيا مع متطلبات الزبائن التي تتصف بسرعة التغير.

فإذا ما تعلق الأمر بمعرفة الزبون فإ ن استعمال قواعد البيانات يبقى ضروريا كونها قابلة للتخزين لمدة طويلة ويسهل العودة إليها متى كان ذلك مجديا.

كما أن استعمال المجلات الخاصة بالزبائن تساعد على ربطه بالمؤسسة عن طريق إرسالها إليه مباشرة عبر البريد الالكتروني، وهو ما تلجأ إليه كبريات المؤسسات في الوقت الحالي كونها تعرف أن البريد الالكتروني أصبح جزءا أساسيا في حياة الزبو ن، ناهيك عن فعاليتها بسبب انخفاض تكلفتها وسرعة وصولها مقارنة بالبريد العادي، غير أنه في هذه الحالة ينبغي على المؤسسة أن تولي اهتماما معتبرا لتصميمها ومحتواها نظرا لطبيعتها الخاصة وحساسية الهدف منها.

بالإضافة إلى باقي الأدوات التي تستعملها المؤسسات في التسويق بالعلاقات مثل إنشاء مراكز الإنصات إلى الزبائن والقيام بسبر للآراء من حين لآخر وكذا إتباع أساليب التحفيز من تقديم بطاقات ونقاط الولاء للزبائن، فإن بلوغ هدف إشراك الزبون في حياة المؤسسة أو في حياة علامتها يعد مكسبا كبيرا للمؤسسة، كونه يعبر من جهة، عن النضج الذي بلغته هذه المؤسسة من حيث تعاملها مع زبائنها وعن ارتباط هؤلاء الزبائن بمؤسستهم من جهة أخرى، فإنشاء نواد خاصة للزبائن وتنظيم ملتقيات لإفادتهم وإعلامهم بمستجدات مؤسستهم يعبر عن أن المؤسسة قد قطعت أشواطا كبيرة في تمتين علاقتها بزبائنها وتعظيم درجة ولائهم لها.

الفرع الثاني: أهمية ومهام التسويق بالعلاقات

يتضمن هذا الفرع العناصر الآتية:

1. أهمية التسويق بالعلاقات:

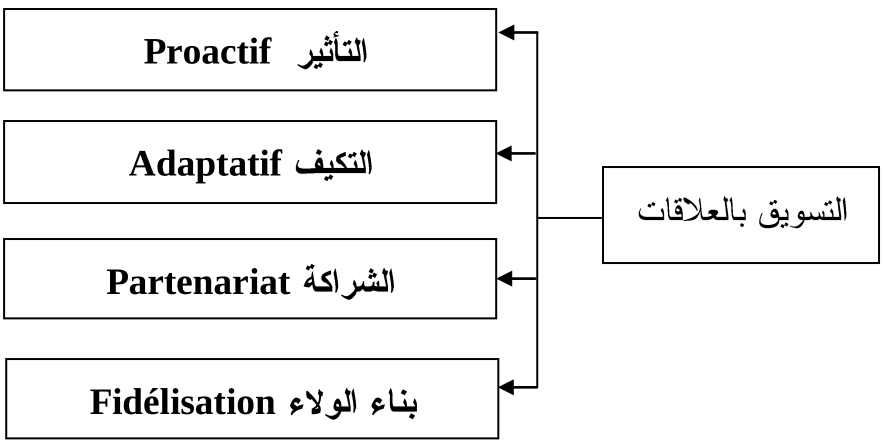
إن سر بقاء المؤسسة مرهون بإقامة علاقة تفاعلية مع الزبون ، فمن خلاله تحقق المؤسسة ربحيتها و مردوديتها وهي بدورها تلبي حاجياته و رغباته، فالعلاقة الموجودة بينهما علاقة أخذ وعطاء.

لقد أثبتت إحدى الدراسات بأن جذب زبون واحد جديد يكلف المؤسسة 5 أضعاف تكلفة المحافظة على زبون واحد ، كما أن فقدان زبون يعني ضياع 10 زبائن وبالتالي ضياع كم هائل من الصفقات البيعية بالإضافة إلى إهدار فرص تعامل أخرى نتيجة انتشار حديث سلبي عن علامة المؤسسة ومنتجاتها.[1] ولذلك يجب على المؤسسة أن تولي أهمية وأولوية كبيرة للزبون، فالتسويق بالعلاقات يتميز بأهمية كبيرة مقارنة بالتسويق التبادلي وذلك من خلال تقديمه لخدمات معتبرة للمجتمع ككل، فالمؤسسة منذ وقت طويل كانت في اعتقاد الزبون مجرد مورد للمنتجات والخدمات، وتندمج تد ريجيا في رؤية كلية للمجتمع لتصبح شريك بعد ذلك، فالتسويق بالعلاقات أضفى جوا اجتماعي بين المؤسسة و الزبون، وهذا ما سهل من تبادل المنافع فيما بينهما ، كما أسهم هذا التوجه التسويقي في تكديس ولاء الزبون إلى أعلى درجة، و وضع حواجز منيعة في وجه المؤسسات المنافسة.

2. مهام التسويق بالعلاقات:

يتكلف التسويق بالعلاقات بانجاز أربع مهام رئيسية مبينة في الشكل رقم (16):

الشكل رقم (16): مهام التسويق بالعلاقات



المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى:

Chenini Soraya, **impact de la gestion de la relation client sur la fidélité de la clientèle**, mémoire de magistère, institut national de commerce, Alger, 2007, p: 12.

---

[1] – بشير عباس العلاق، **تطبيقات الإنترنيت في الأسواق**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص: 105.

نحاول من خلال الشكل رقم (16) دراسة أهم المهام الموكلة للتسويق بالعلاقات، كل مهمة على حدا في النقاط التالية:

2.1. التأثير:

البعد التأثيري للتسويق بالعلاقات يتركز على إحداث تعديلات في تفكير الزبون، وهذا لا يتأتى للمؤسسة إلا من خلال معرفة محيط الزبون، سلوكياته، مواقفه واتجاهاته، وبالتالي يصبح الزبون – بطريقة أو أخرى– يتتبع ويطالع عروض المؤسسة من دون أن يشعر بذلك، فالمؤسسة في هذه الحالة تؤثر على الزبون.

2.2. التكيف:

في إطار التسويق بالعلاقات، تسعى المؤسسة للتكيف مع رغبات و حاجيات الزبون من خلال أخذ زمام المبادرة والقيام بدراسة ميدانية (سبر آراء)، وهو ما يسمح بالحصول على معلومات تخص درجة رضا الزبون مع الأخذ بعين الاعتبار جميع اقتراحاته وتوصياته لتحسين المنتج أو الخدمة، وهذا بهدف تكييف عروض المؤسسة مع رغبات وحاجيات الزبون، فالتسويق بالعلاقات المكيف حسب الزبون لا يتأتى إلا إذا كان هناك حوار بناء بين المؤسسة و الزبون.

3.2. الشراكة:

من مهام التسويق بالعلاقات بالنسبة للمؤسسة اعتبار الزبون كشريك ومتعامل، فيهدف إلى تنمية روح ولائه وبناء الوفاق بينه وبين المؤسسة، حتى يصبح شريك يسهم في إعطاء أفكار تساعد المؤسسة في تصميم منتجاتها وخدماتها بطريقة ترضي حاجاته ورغباته.

4.2. بناء الولاء:

إن من أهم المهام الأساسية للتسويق بالعلاقات ، إحداث الولاء من خلال تنمية علاقات طويلة المدى مع الزبون، بحيث يتم تبادل المنافع بينهما، و لتحقيق هذا الغرض تستخدم في ذلك المؤسسة مجموعة من الأدوات نذكر منها إدارة العلاقة مع الزبون **(CRM)**[1] الذي سنتطرق إليه في المطلب الأخير من هذا المبحث.

3. مميزات التسويق بالعلاقات:

من أهم مميزات التسويق بالعلاقات نذكر:

1.3. استخدام قواعد البيانات:

ظهر هذا المفهوم نتيجة تزاوج التسويق بالعلاقات مع التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصالات (NTIC)، والذي يرتكز على استخدام أنظمة الإعلام الآلي لإدارة قواعد المعطيات ثم

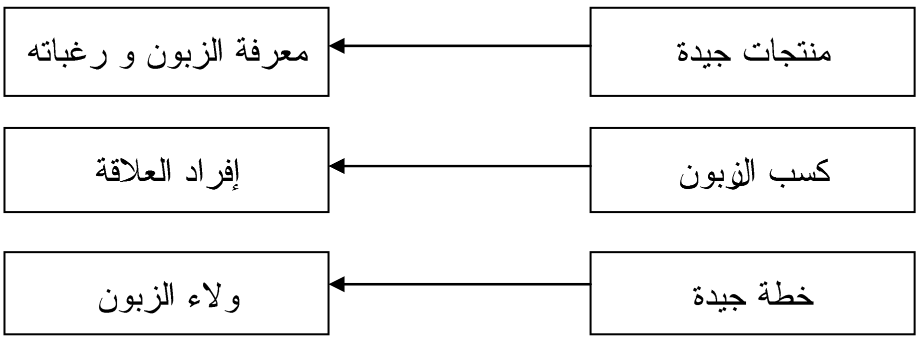
[1] - **CRM**: Customer Relationship Management

تخزينها(Data mining ،Data warehous)[1] وبعدها تحلل المعطيات المجمعة، هذه العملية تهدف إلى معرفة شريحة الزبائن المستهدفة، وكذا تصميم إستراتيجية تسويقية تتلاءم مع كل الشرائح السوقية.

2.3. التسويق الفردي (one to one):

يعتبر هذا النوع من التسويق من أهم التحولات التسويقية، الذي تطور مع ظهور التكنولوجيات الجديدة خاصة منها الأنترنت، فالمسافة التي تفصل المؤسسة عن الزبون تتمثل في شاشة الكمبيوتر فقط، فهناك إذن شخصنة للعروض المقدمة وهذا نتيجة لتعدد مصادر البيانات مثل : الإنترنت ومراكز النداء (Centres d'appel)، فقواعد البيانات أسهمت في تحليل كل حاجيات الزبائن بصفة فردية ودون أدنى عناء[2]. والشكل رقم(17) يوضح أسس التسويق الفردي.

الشكل رقم (17): قواعد التسويق الفردي



المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى: Chenini Soraya, Op.cit, p: 14 .

من الشكل رقم (17) نستنتج بأن فعالية التسويق الفردي تتطلب تحقيق ثلاث أهداف : تقديم منتجات ذات جودة، كسب زبائن، و بناء خطط تسويقية فعالة، ولتحقيق هذه الأهداف يجب توافر مجموعة من الشروط، فمثلا تقديم منتجات جيدة يتطلب من المؤسسة معرفة خصوصيات الزبون (اتجاهاته، رغباته، سلوكياته، ظروفه...)، وبما أن هذه الخصوصيات تختلف من زبون إلى أخر، لذا يجب على المؤسسة أن تفرد عروضها حسب كل زبون، وعليها أن تصمم خططها التسويقية بما يضمن لها علاقات متميزة ومتمايزة مع كل زبون.

---

[1] - **Data warehous** : برمجيات يتم على أساسها جمع المعطيات الخاصة بكل زبون، ومن ثم يتم تخزينها في أجهزة الكمبيوتر.

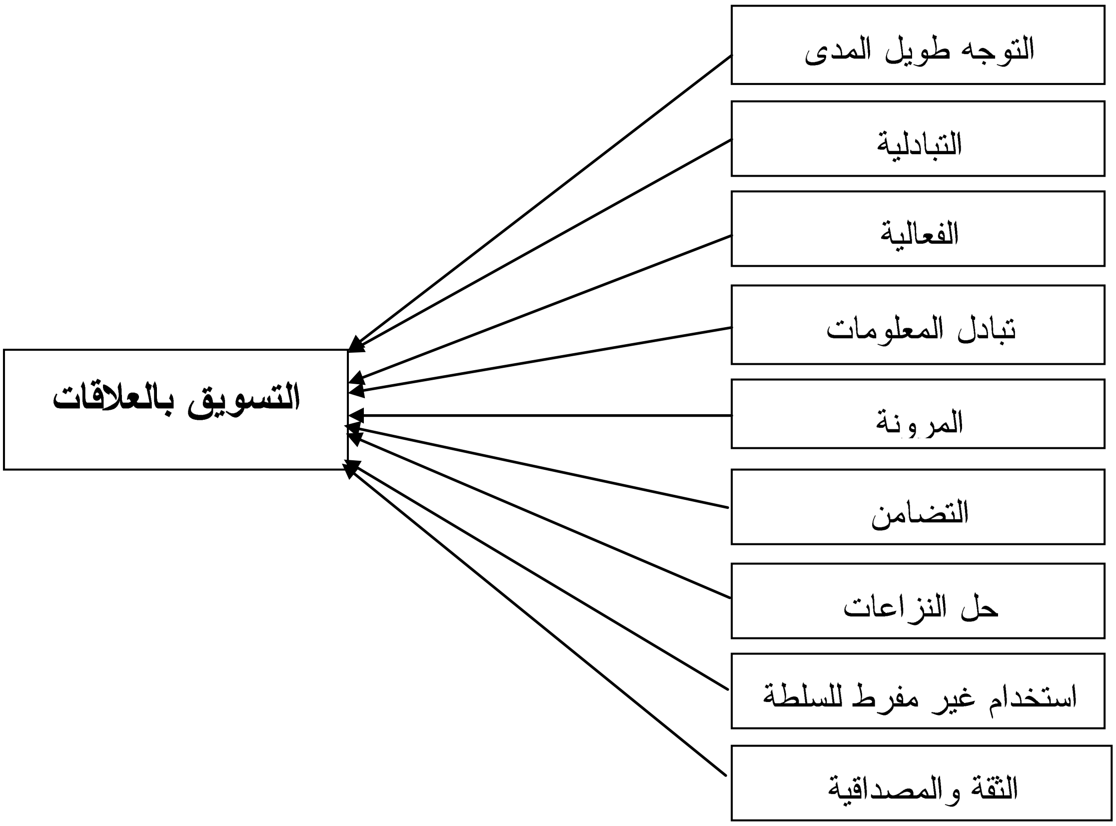
- **Data mining** : برمجيات يتم من خلالها تحليل ومعالجة المعطيات المخزنة داخل أجهزة الكمبيوتر.

[2] - Luc Boyer , Didier But grand , **Le Marketing avancé** , édition d'organisation , Paris 2000 ,pp: 51-52.

الفرع الثالث: عوامل نجاح التسويق بالعلاقات

حدد الباحثان " Bjôrn Iverns , Ulrike Mayrhofer " ثمانية مبادئ يعتمد عليها التسويق بالعلاقات في تحقيق فعاليته و نجاحه،[1] والشكل رقم(18) يوضح هذه المبادئ.

الشكل رقم(18): عوامل نجاح التسويق بالعلاقات



المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى: Chenini Soraya, Op.cit, pp: 15-17

يتضح من الشكل رقم(18) أن نجاح التسويق بالعلاقات (إقامة علاقات دائمة مع الزبائن) ليس بالعملية السهلة، إذ يتطلب جهودا تسويقية كبيرة تشترك في نجاحها جملة من العوامل من أهمها:

1. التوجه طويل المدى (l'orientation à long terme):

[1]- Bjôrn iverns, Ulrike Mayrhofer, **réussite du marketing relationnel**, revue decision marketing, n=° 31, 2003, pp: 31- 47.

حتى تتمكن المؤسسة من ضمان ولاء زبائنها، يجب أن تعتمد في بناء علاقتها بهم وتنميتها على المدى البعيد، مما يسمح لها مع مرور الوقت ببناء الثقة بينهما . فهذا التوجه يمثل بالنسبة للمؤسسة التزاما و ليس مجرد خيار ، إذ أن الزبون إذا أدرك بأن العلاقة التي تربطه بهذه المؤسسة أو تلك لن تدوم طويلا، فسوف يدفعه إلى تغييرها والبحث عن مؤسسة تضمن له استمرارية العلاقة لوقت أطول

2. التبادلية: (réciprocité):

يقوم هذا العامل على البعد المادي للتبادلات التي تتم في إطار العلاقة رابح – رابح (Relation gagnant gagnant)، ويقصد بذلك تبادل المنافع و الامتيازات المنبثقة من العلاقة الموجودة بين المؤسسة والزبون، حيث تعمل المؤسسة على تنمية الشعور لدى الزبون بأنه شريك فيها، وأن علاقتهما تبادلية تتطلب استمراريتها مراعاة تحقيق مصالح الطرفين بطريقة متوازنة.

3. الفعالية (Efficacité):

يجب على المؤسسة أن تحترم التزاماتها وأن تفي بوعودها تجاه زبائنها، فهذا المعيار يحتم على المؤسسة القيام بمهامها بطريقة منتظمة ومستمرة حتى تثبت فعاليتها ونجاعتها بالنسبة للزبون، فإذا أخلت المؤسسة بهذا المبدأ قد يؤدي ذلك إلى تدني مستوى العلاقة أو حتى القطيعة.

4. تبادل المعلومات (l'échange de l'information):

يعطينا هذا المبدأ دليلا على أهمية التدفقات المعلوماتية بين الطرفين ولكن مع شرط وجود تناسق وشفافية، فهذان الشرطان لا يتأتيان إلى إذا توفر شعور لدى الطرفين بوجود مصالح متبادلة.

5. المرونة (Flexibilité):

يتركز هذا المبدأ في قدرة المؤسسة على التأقلم و التكيف مع حاجيات ورغبات الزبائن والقيام بالتعديلات اللازمة في حالة وجود انحراف على مستوى العلاقة.

6. التضامن (La solidarité):

يتمثل هذا العامل في الدعم والمؤازرة التي توفرها المؤسسة للزبون في الأوقات الصعبة ، فالمؤسسة التي تتبنى التوجه بالعلاقات يمكن لها على سبيل المثال أن تمنح فترة إضافية للزبائن لتمكينهم من تسديد ما عليهم من ديون تجاهها في حالة وجود مشاكل مالية . إن هذا التضامن يسمح بتمتين الروابط بين المؤسسة والزبون بالتالي زيادة درجة ولائه لها.

7. حل النزاعات (Résolution de conflits):

تتميز العلاقة التي تربط المؤسسة بالزبون في التوجه بالعلاقات بالمدى الطويل، ومع مرور الوقت قد تحدث نزاعات تؤثر سلبا على هذه العلاقة، لذلك ينبغي على المؤسسة أن تبذل جهودا في إدارة هذه النزاعات وفضها بطرق ودية وتوافقية، حتى تحافظ على علاقتها بزبائنها وتحول دون توجههم إلى مؤسسات أخرى منافسة لها.

8. الاستخدام المعتدل للسلطة (L'usage Modéré du Pouvoir):

تعتاد المؤسسة خلال ممارسة نشاطها التسويقي اتخاذ ا لقرارات، غير أن المؤسسات التي تعتمد التوجه بالعلاقات يفرض عليها أن تتحاشى ممارسة الضغوط على الزبون في اتخاذ تلك القرارات، لأن ذلك يشعر الزبون بأن علاقته بالمؤسسة علاقة سلطوية مما يعكرها ويهددها بالزوال . إذن في هذه الحالة على كلا الطرفين أن يتنازلا عن الاستخدام المفرط للسلطة التفاوضية بحكم مكانتها لكي يسود في الأخير شعور بالثقة المتبادلة.

9. الثقة والمصداقية (La Confiance et la Crédibilité):

يعتبر هذان العاملان من الشروط الأساسية لتحقيق الفعالية للتوجه بالعلاقات، فمن أجل بناء الثقة هناك عدة عوامل يجب مراعاتها (كالعوامل البشرية، التنظيمية...)، علما أن بناء الثقة بين المؤسسة وزبائنها يستدعي أولا تجسيدها في الداخل فيما بين المؤسسة والعمال وفيما بين العمال أنفسهم، حينها يصبح من السهل بناء الثقة مع الزبائن تكون في صورة شعور أمني وضمان نفسي لما يتلقاه من علامة، منتجات ووعود من طرف مسؤولي المؤسسة [1].

بينما تترجم مصداقية المؤسسة لدى الزبون بمدى قناعته بأن المؤسسة قادرة على تصميم منتجات تستوعب طلباته و حاجاته. وهو عامل يتركز على ثلاث أبعاد:

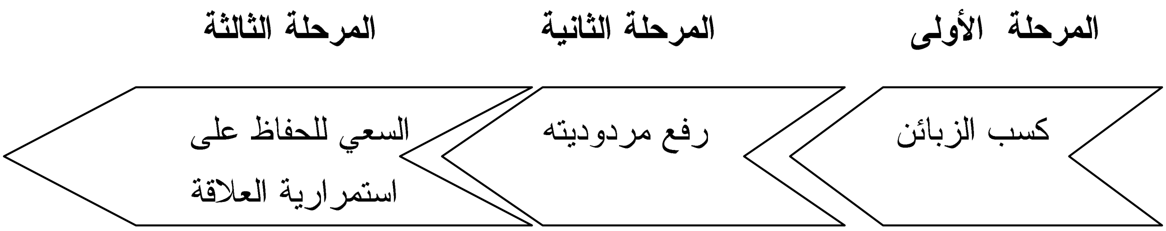
- ✓ الاستغلال الحسن للخبرة المكتسبة من طرف المؤسسة في مجال نشاطها، حيث يسمح لها ذلك بتدعيم مصداقيتها لدى زبائنها عن طريق اكتساب القدرة على التنبؤ بحاجاتهم ورغباتهم، والعمل على تحقيقها في الأوقات المناسبة، ناهيك عن اكتساب الخبرة في التعامل مع مختلف أصناف الزبائن بتطوير أساليب الاستجابة لتطلعاتهم والاهتمام بانشغالاتهم.
- ✓ ضمان القدرة على تحقيق الوعود التي تقدمها المؤسسة لزبائنها كإشباع الرغبات من خلال استهلاك منتجاتها، وجعل التعامل معها متعة في حد ذاته، لذلك ينبغي على المؤسسة أن لا تقطع وعودا تعلم مسبقا أن إمكانياتها لا تسمح لها بتحقيقها والوفاء بها، فالزبون شديد الحساسية من هذا الجانب وهو ما يهدد مصداقية المؤسسة ويعرضها لاحتمال فقدان ولاء زبائنها لها.
- ✓ قدرة المؤسسة على بناء جو تسوده الثقة، وذلك عن طريق دفع الزبون إلى الشعور بان المؤسسة تعمل على إرضائه، وهي مهتمة بمصلحته، ولا تدخر جهدا في سبيل خدمته وإشباع رغباته.

المطلب الثاني: إمكانية تطوير العلاقة مع الزبون

P.Kolter, R Dubois ,D. Manceau, op.cit , p:268.

تسعى كل مؤسسة على اختلاف أحجامها واختصاصاتها لتنمية علاقاتها مع الزبون، فمهمة جذب زبائن جدد أصبحت من الصعوبة بمكان، حيث غالبا ما تعرض المؤسسة على هؤلاء الزبائن تشكيلة كبيرة وواسعة من المنتجات، فيجدون صعوبة وحيرة كبيرة في اختيار إحداها عن الأخرى، ولذلك تسعى المؤسسة للبحث عن خطوات تمكنه ا من تطوير العلاقة مع الزبائن و كسب ولائهم لمدة أطول، وعلى العموم توجد ثلاث مراحل تتطور حسبها العلاقة يوضحها الشكل رقم (19):

الشكل رقم(19): مراحل تطوير العلاقة مع الزبون



المصدر:

Christian Michon, **le mercateur: nouveaux fondements du marketing**, édition Pearson éduction, 2003, p:259.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (19)، أن نجاح مسار تنمية العلاقة مع الزبون، يتطلب من المؤسسة إتباع ثلاث مراحل أساسية، نأتي على شرحها في العناصر التالية:

1. المرحلة الأولى: كسب الزبائن

إن نتائج العولمة المتنامية في الأسواق، شكلت لدى الزبون نطاقا واسعا من الخيارات، وأعطته فرصة أكبر للانتقال من منتج لآخر، فالمؤسسة مطالبة أكثر من أي وقت مضى ب التكيف مع العرض والطلب الموجودين في السوق، الذي يمتاز بالتطور والمرونة ، لهذا فإن مفتاح نجاح المؤسسة في ظل هذا الوضع، هو قدرتها على توسيع قاعدة زبائنها والعمل عل ى كسب ولائهم. ففشلها في إقناع و جذب زبائن جدد، يؤدي بالمؤسسة حتما لتقليص حصتها السوقية، وترك الفر صة أمام مؤسسات أخرى منافسة للاستحواذ عليهم. ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها هذه المرحلة هي:[1]

- ✓ اقتراح أحسن العروض لأحسن المستهدفين، في الوقت المناسب مع أحسن دليل.
- ✓ ضمان مبيعات بأحسن جودة من أجل تحقيق المطابقة بين ما تحصل الزبون عليه فعلا وما كان يتوقعه عند استعمال المنتج أو الخدمة.

---

[1]- Christophe Allard, **le management de la valeur client: comment optimiser la rentabilité de vos investissement en relation client**, Dunod, Paris, 2002, p: 121.

✓ مراعاة حساسية الزبون من خلال الاهتمام بمراحل عملية الشراء، ولهذا توجد فرصة واحدة أمام المؤسسة لإعطائه الانطباع الإيجابي ومن الوهلة الأولى، فبمجرد خطأ بسيط في هذه المرحلة يترتب عنه ابتعاد الزبون عن فكرة الشراء وعدم الرجوع إليها. [1]

2. المرحلة الثانية: رفع مردودية الزبون

تقوم المؤسسة في الوقت الذي تمارس فيه نشاطاتها، بالبحث عن طرق جديدة كفيلة بتقدير وإعطاء مكانة للزبائن، يحدث ذلك بسبب رغبة المؤسسة في الاتصال والتواصل فقط مع نوعية معينة من الزبائن، الذين يمكن وصفهم بالمربحين (clients rentables) بالنسبة لها، كما يطلق على تلك العملية إدارة العلاقات المختارة (Selective Relationship Managment)، وبالفعل يقوم العديد من الخبراء والباحثين بدراسات حول الربحية التي يقدمها الزبون، أي العائد المالي المعبر عنه بعدد المبيعات، الذي يمكن أن يقدمه الزبون للمؤسسة (customer profitability analysis)، وبمجرد أن تقوم المؤسسة بتحديد الزبائن المربحين، فإنها تبدأ بعد ذلك في تطوير العلاقة معهم، وذلك بتقديم مجموعة من العروض المغرية التي تهدف إلى كسب ولائهم.[2]

1.2. تصنيف الزبائن حسب المردودية:

يمكن للمؤسسة تصنيف زبائنها بحسب العائد المتوقع منهم، أي مقارنة ربحية الزبائن مع تكلفة الاحتفاظ بهم، وهم على ثلاثة أنواع:[3]

✓ زبائن تزيد نفقاتهم عن مردوديتهم أي: تكلفة الاحتفاظ > المردودية ← بالنسبة لهذا النوع فإن على المؤسسة تقليص نفقات الاحتفاظ بهم لان ربحية الزبائن اصغر بكثير من التكاليف الموجهة لهم، لذلك فالمؤسسة مطالبة في هذه الحالة بتعزيز الترويج للمنتجات لاستقطاب اكبر قدر ممكن من الزبائن.

✓ زبائن تتساوى تكلفة الاحتفاظ بهم مع مردوديتهم: أي تكلفة الاحتفاظ = المردودية ← تتبع المؤسسة مع هذا النوع من الزبائن إستراتيجية الاتصال التفاعلية المكثفة لزيادة عدد المبيعات.

✓ زبائن تكلفة الاحتفاظ بهم أقل بكثير من مردوديتهم أي : تكلفة الاحتفاظ < المردودية ← في هذه الحالة ينبغي للمؤسسة، أن تركز عليهم جيدا، وتعمل على دراسة حاجاتهم بدقة في محاولة منها لإشباعها وبالتالي السعي وراء زيادة ورفع مردوديتهم وتمديد مدة التعامل مع الزبائن.

---

[1] – دراج نبيلة، <u>**خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه**</u>، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006،ص:23.

[2] محمد عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 54 – 55.-

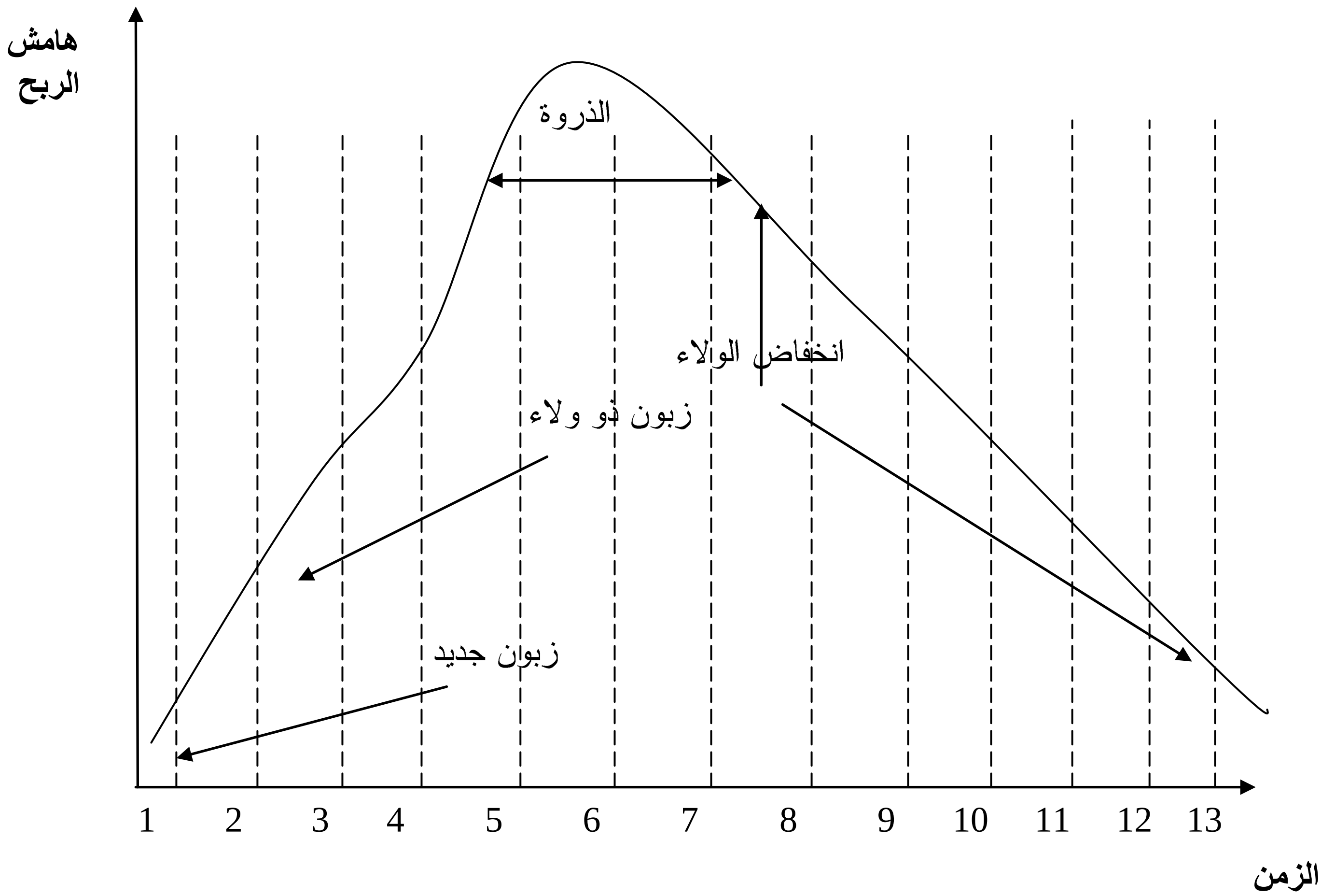
[3] بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص: 22.-

إذن المحافظة على الزبائن سيوفر للمؤسسة أموالا طائلة و بالتالي سيؤدي إلى زيادة في الأرباح الصافية عوضا على استقطاب زبائن جدد التي تكلف المؤسسة أموال كبيرة، خاصة إذا ما تكررت هذه العملية بشكل مستمر.[1]

3. المرحلة الثالثة: السعي للحفاظ على استمرارية العلاقة مع الزبائن

بمجرد أن تقوم المؤسسة باختيار أصناف محددة من الزبائن لخدمتهم، فإنها تسعى إلى تعميق معاملاتها مع كل زبون – بشكل فردي– مما يعني إمكانية زيادة حصتها من الزبائن، كما سبق و أشرنا فإن هدف المؤسسة يتجاوز تحقيق الأرباح في كل صفقة بيعية (قصير المدى) إلى تحقيق أرباح في المدى الطويل، من خلال إدارة دورة حياة ع لاقة الزبون مع المؤسسة، وهو ما يوضحه الشكل رقم (20):

الشكل رقم (20) : دورة حياة علاقة الزبون مع المؤسسة



المصدر: Olivier Netter, Nigel Hill, **satisfaction clients**, édition ESKA, Paris, 2000, p: 29.

---

[1] – رانية حبيقة، **مجلة الإداري**، مجلة أسبوعية، المجلد رقم 30، العدد رقم 03 تصدر عن دار الصياد، بيروت، لبنان، مارس 2004، ص: 69.

يتبين من الشكل رقم (20) أن العلاقة الموجودة بين الزبون والمؤسسة لها دورة حياة، ففي أول الأمر يكون الزبون جديد، ويعني هذا وفود زبون معين للمؤسسة لأول مرة لشراء منتجاتها، ثم تسعى المؤسسة لتحويله إلى زبون وفي، وذلك من خلال بناء علاقة طويلة المدى معه و كذا استخدام مجموعة من الوسائل و الأدوات الكفيلة بتفعيل ولائه للمؤسسة، فإذا م ا لاحظت المؤسسة أن معدل تكرار شراء الزبون قد انخفض، فهذا يدل على تدني مستوى علاقته بها.

إذن على المؤسسة التفاعل مع دورة حياة العلاقة مع الزبون، وذلك ببذل مزيدا من الجهود التسويقية في سبيل إدارتها بشكل صحيح، بهدف الاستفادة من مردودية (هامش الربح) التعامل معه المؤسسة في فترة زمنية معينة، ذلك لأن وجود علاقة تفاعلية طويلة الأجل بين المؤسسة والزبون هو في مصلحة كلا الطرفين، فهي من جهة تضمن للمؤسسة تدفقات مالية ومعنوية معتبرة، ما يجعله مؤشرا قويا لبقائها، كما أنها من جهة أخرى تضم ن سعادة زبائنها، عن طريق حصولهم على مجموعة من المنافع التي يرغبون فيها بالشكل الذي يحقق لديهم القناعة بأن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بهم.

تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة طرق لتحديد العلاقة مع الزبون نذكر منها مايلي:[1]

1. برامج الولاء:

تلجأ المؤسسة إلى تسطير برامج عديدة يقوم بإعدادها مختصون من داخل أو خارج المؤسسة، وتكون موجهة نحو الزبون بهدف كسب ولائه، حيث نجد من بين تلك الوسائل بطاقات الولاء، تنشيط نوادي الولاء، إجراء مسابقات، وسوف يتم التفصيل في هذه البرامج في المبحث الثالث من هذا الفصل.

2. عرض خدمات تكميلية:

إذا ما أخذنا الأمر من زاويته النظرية، فإن الزبون الوفي لا يغير علامته المعتادة بسهولة، فالقاعدة أنه كلما كانت درجة ولائه للعلامة عالية، كلما كانت تكاليف التحول إلى علامات تجارية أخرى عالية أيضا ، وعلى سبيل المثال يمكن للمؤسسة أن تتنبأ بوجود نية لدى الزبون بالتحول عن علامتها التجارية بمجرد استعلامه عن العلامات المنافسة، وهذا يشكل بالنسبة لها خطرا لأن الحفاظ على الزبون الوفي يعني الابتعاد عن خطر المنافسة.

ويبدأ الولاء للعلامة التجارية من خلال عرض منتجات تتبعها سلسلة من العروض في شكل خدمات تكميلية تدعم ولاء الزبون. وعلى العموم لابد على المؤسسة الراغبة في تطوير علاقاتها مع الزبائن أن تطرح على نفسها الأسئلة الآتية:[2]

---

[1]- دراج نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص:24.

[2]- Denis Molho, Dominiques fernandez – loissom, **La performance globale de l'entreprise**, édition d'organisation, Paris, 2003 , p: 25 -

- ✓ ما الذي له قيمة عند الزبون ؟
- ✓ ماذا يجب على المؤسسة فعله من أجل إرضاء الزبون ؟
- ✓ ما هي النتائج العملية المحققة ؟

وفي إجابتها عن هذه الأسئلة تكون المؤسسة قد وفقت في سعيها للاحتفاظ بزبائنها لفترات طويلة

المطلب الثالث: تحديد محتوى إدارة العلاقة مع الزبون

تم ظهور ما يسمى إدارة العلاقة مع الزبون في بداية التسعينات من القرن الماضي، فأصبح مو ضوعا يشغل معظم المؤسسات خاصة تلك التي تنشط في القطاعات التي تهتم بشكل كبير بإدارة تكنولوجيات الإعلام الآلي والاتصال، فأولى الباحثون اهتماما كبيرا بها وذلك من خلال كتابة مقالات، كتب، وتقارير التي تعالج هذا الموضوع ويصطلح عليه بالانجليزية (Customer RelationShip Managment).

الفرع الأول: تعريف إدارة العلاقة مع الزبون

يمكن تعريف إدارة العلاقة مع الزبون من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها الباحثين والممارسين الكبار في مجال التسويق، ثم يتم مناقشتها قصد محاولة التوصل إلى تحديد الخصائص العامة التي تميز هذا المصطلح.

تعرف إدارة العلاقة مع الزبون على أنها: " مسار تنظيمي يومي يهدف إلى معرفة و إرضاء الزبائن الحاليين، وهذا لإثراء نشاط ومردودية المؤسسة، عن طريق مضاعفة قنوات الاتصال مع هؤلاء الزبائن، وذلك من خلال علاقة مستديمة معهم، بهدف رفع رقم أعمالها ومردوديتها".[1]

يعرفها Kolter et Dubois على أنها: " تجميع معلومات مفصلة و فردية عن الزبائن، والادارة – بعناية تامة – كل لحظات الاتصال مع كل زبون، وهذا لتعظيم ولائه للمؤسسة ".[2]

نستنتج من التعريفين السابقين بأن إدارة العلاقة مع الزبون تتلخص في هذه النقاط:

- ✓ ربط علاقة مستديمة مع الزبون بهدف كسب ولائه؛
- ✓ المعرفة الجيدة للزبون ومحاولة جمع معلومات فردية خاصة لكل زبون من أجل إرضائه وكسب ولائه؛
- ✓ استخدام قنوات الاتصال كأداة لتوطيد العلاقة مع الزبون وخاصة باستخدام وسائل الاتصال الحديثة كالانترنيت، data maining،data warehous؛

---

[1] - J. Lendervie, J. Levy, D. Lindon, op.cit, p:935.
[2] - P. Kolter, R. Dubois, op.cit, p: 180.

✓ تحسين مردودية المؤسسة مرهون بإعطاء قيمة للعلاقة التي تربطها بالزبون.

تندرج إدارة العلاقة مع الزبون ضمن التوجه الحديث، الذي يخدم التسويق الفردي (one to one) للمؤسسة، معتمدة في ذلك على ربط علاقة فردية وشخصية مع الزبون تهدف في النهاية إلى إحداث الولاء تجاه علامة المؤسسة، عكس التسويق الجماهيري المتداول في التسويق التقليدي، الذي يرتكز على مبدأ التبادلية بين المؤسسة والزبون، المحدود في إطار الصفقة البيعية، وهذا ما يحاول الجدول رقم (08) تلخيصه.

الشكل رقم (08): الفرق بين التسويق الفردي والتسويق الجماهيري

التسويق الجماهيري	التسويق الفردي
– زبون نمطي	– زبون متفرد و وحيد
– زبون غير معروف	– زبون معروف
– منتج نمطي	– عرض فردي
– إنتاج واسع	– إنتاج فردي
– توزيع واسع النطاق	– توزيع فردي وخاص
– إعلان عن طريق وسائل الإعلام	– وسائل شخصية و فردية
– ترويج موجه للجمهور	– محفزات فردية
– رسائل ذات اتجاه واحد (قناة واحدة)	– وسائل تفاعلية (عدة قنوات)
– الاقتصاد السلمي	– الاقتصاد الحقلي
– حصة سوقية	– حصة زبونية
– الشريحة المستهدفة واسعة	– حصة صغيرة مستهدفة و مربحة
– جذب زبائن جدد	– ولاء الزبون

المصدر: P. Kolter et autres, op.cit , p:15!

نستخلص من الجدول رقم (08)، أن التسويق الجماهيري يحتاج إلى مزيج تسويقي يتناسب مع طبيعة الزبون غير المعروفة– جهل المؤسسة بالرغبات، الحاجيات، الاتجاهات الزبائن– ، ولهذا تكون منتجات المؤسسة نمطية، ويتم توزيعها على نطاق واسع، كما أن المؤسسة تستخدم وسائل ترويجية كالإعلان بغرض الوصول إلى شريحة واسعة من الزبائن، فالتسويق الجماهيري في النهاية لا يهتم إلا بالحصول على زبائن جدد دون الاحتفاظ بهم.

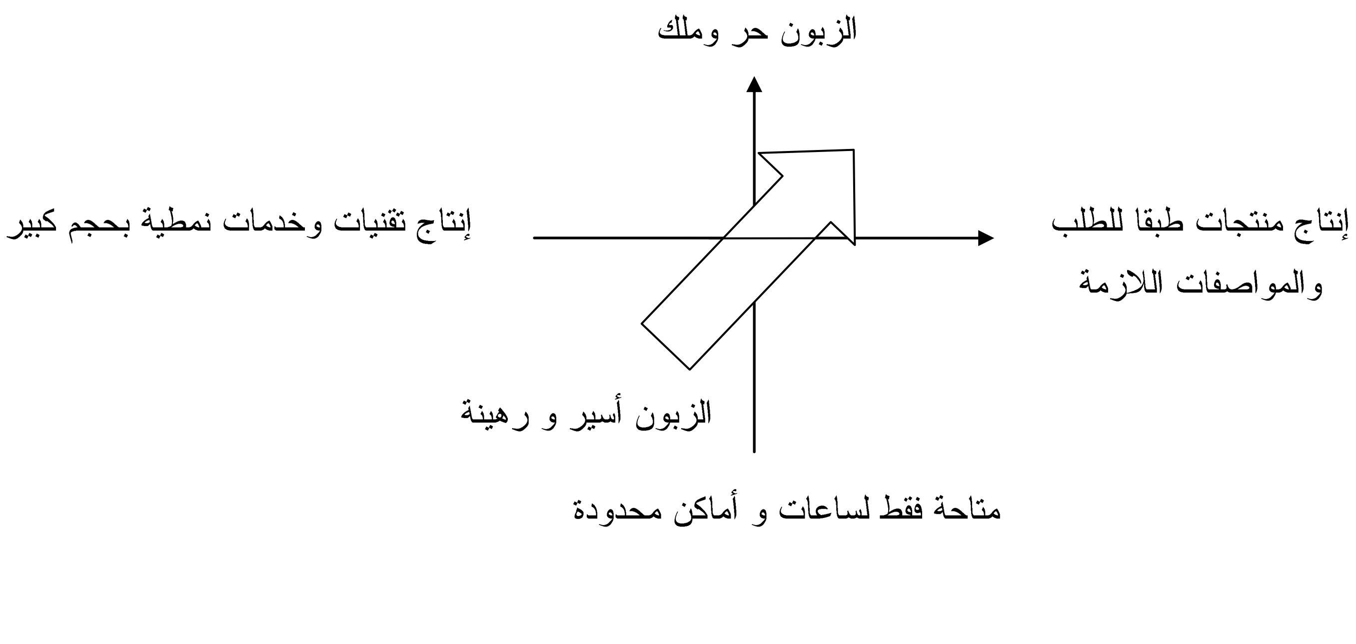
في المقابل نجد التسويق الفردي الذي يهتم بشكل كبير بالزبون كوحدة معروفة، بحيث يتم دراسة خصوصياته، رغباته، حاجياته، اتجاهاته بشكل فردي، وعلى أساس هذه المعطيات يتم تصميم المنتج وتكييفه حسب ما يريده الزبون من المؤسسة، فالمزيج المتعلق بهذا النوع من التسويق يتميز بفردية الوسائل، فالترويج مثلا يعتمد على محفزات و أدوات تفاعلية فردية كالانترنيت، كما يركز التسوي ق الفردي على حصة صغيرة من الزبائن (niche) التي على أساسها تحقق المؤسسة ربحيتها، فالهدف من هذا التسويق ليس فقط جلب زبائن جدد، بل يتجاوز ذلك إلى الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم.

نستنتج من خلال هذا العرض أن التسو يق الجماهيري والتسويق الفردي، يختلفان من حيث الخصائص والإستراتيجيات المتبعة في الاتصال والترويج، التوزيع، نوعية المنتجات، وحتى الأهداف المسطرة.

الفرع الثاني: أهداف إدارة العلاقة مع الزبون

إن الشغل الشاغل لإدارة العلاقة مع الزبون أصبح ينصب حول أهمية الزبون كرأسمال أو أصل من أصولها ومورد للربحية، فرغبة المؤسسة في بناء علاقة ذات منفعة متبادلة مترجمة في ولاء الزبون مقابل خدمته والإصغاء إليه، ولعل كل هذه الجهود والمساعي التي تقوم بها المؤسسة في كسب ولائه و إخلاصه، راجع إلى أن الزبون أصبح يحتل مكانة معتبر ة في نظر المؤسسة، بدون أن تتعارض قيمة الزبون مع أهدافها (البقاء، الربحية...)، ولتوضيح مكانة الزبون في المؤسسة إليكم الشكل رقم (21) الذي يبين مدى أهمية الزبون.

الشكل رقم (21): مرتبة الزبون



المصدر: عبد السلام أبو قحف ، **كيف تسيطر على الأسواق: تعلم من التجربة اليابانية** ، الدار ا لجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 236.

يوضح الشكل رقم (21) تزايد أهمية مرتبة الزبون بالنسبة للمؤسسة، فكلما أصبحت المنتجات الموجهة إليه مطابقة لحاجياته ورغباته وكذا تميزها بخصائص معينة : كالجودة، تكنولوجيات المستعملة، الخدمات المقدمة ، الوفرة،السعر،التنافسية، ...، كلما كانت هذه الموصفات المذكورة حافزا مهما للزبون لجعله أكثر حرية في اختياره واقتنائه للمنتجات في الزمان والمكان المناسبين، وفي المقابل نجد أن النظرة الكلاسيكية للزبون كانت تكتسي مكانة اقل قيمة وأهمية فانشغال المؤسسة كان منصبا على تصريف وبيع المنتجات في الأسواق دون مراعاة الزبون ومتطلباته.

بناء علاقة متبادلة مع الزبون هو ما يفرض على المؤسسة التعرف على الزبون أكثر فأكثر ، وبحيث تتنبأ بآماله ورغباته والسعي إلى تحقيقها بإضافة إلى جعله احد الأصول المالية الهامة.

1. رأس مال الزبون:

إن غاية إدارة العلاقة مع الزبون تكمن في إنشاء سلوك الولاء مع تكوين رأس مال معتبر من الزبائن للمؤسسة فيعرفها P.Kolter, R.Dubois على أنها "مجموع القيم الدائمة في حياة زبائن المؤسسة وكلما كان ولائهم كبير كانت قيمة رأسمال الزبون مرتفعة، إذن تحول الزبون إلى أصل دائم من أصول المؤسسة بولائه"

أصبحت شهرة العلامة تقاس بولاء الزبون لها، وقد وضع بعض الباحثين محددات أساسية لرأسمال الزبون و هي:[1]

1.1. القيمة المدركة من العرض المقدم:

تتمثل في القيمة التي يتحصل عليها الزبون، من خلال اختياره لعرض المؤسسة مقابل التكاليف التي يتحملها.

2.1. العلامة التجارية:

تجاوزت العلامة القيمة الموضوعية إلى إنشاء قيمة ذاتية غير ملموسة بإمكانها أن تلعب دورا أساسيا ومهما في بناء ولاء الزبون، خاصة عندما تكون المنتجات أقل تميزا، فهي تعطي بعد عاطفي يسمح بزيادة قيمتها لدى الزبون و هو ما سوف يتم تفصيله في المبحث الثاني من الفصل الثالث.

3.1. العلاقة والتوقعات:

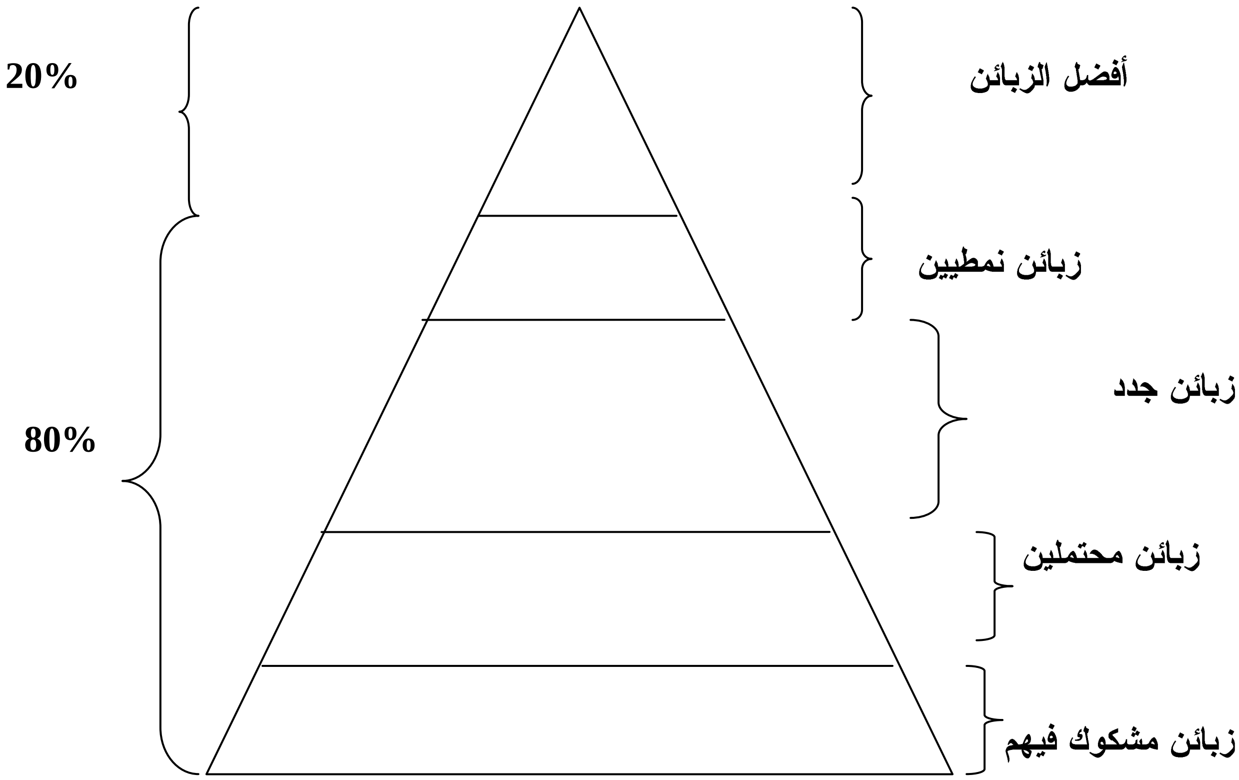
[1] - حاتم نجود، **تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه**، رسالة ماجيستير، جامعة الجزائر، 2006، صص:97- 98.

يكون الزبون وفيا للمؤسسة من خلال تقييمه لأداء العرض المقدم و تعلقه بالعلامة التجارية فأصبح بالإمكان بناء علاقة بالاعتماد على بر امج الولاء، والتعرف على الزبائن ، قدرة المؤسسة على إنشاء قاعدة بيانات شخصية ضرورية لمعرفة حاجات و رغبات الزبائن المستقبلية.

2. هرم رأسمال الزبون:

يضم هرم رأسمال الزبون مختلف زبائن المؤسسة موجودين في شكل مستويات كل مستوى يمثل نسبة معينة من رأسمال الزبون.[1] والشكل رقم (22) يوضح هذا الهرم الآتي:

الشكل رقم (22): هرم رأسمال الزبون



المصدر: بتصرف الطالب اعتمادا على : فيليب كوتلر و آخرون، **ما يقوله الأساتذة عن التسويق** ، ترجمة مازن تفاح مكتبة جرير، بيروت الطبعة الأولى، الجزء الثالث، 2005، ص:139.

[1]- Claude demeur , **Marketing** , édition DALLOZ , paris , 2002 , p: 352.

من خلال الشكل رقم (22)، نلاحظ أن أفضل الزبائن يمثلون 20 % من إجمالي زبائن المؤسسة، فهم زبائن يمثلون شريحة قليلة ولكن مردوديتهم كبيرة، و 80 % الباقية تنقسم بين (زبائن نمطيين وجدد، محتملين و زبائن مشكوك فيهم)، فالهدف الأساسي من إدارة العلاقة مع الزبون هو دفع الزبائن الذين يشكلون 80 % من حصة الزبائن إلى القمة الهرم، وذلك لا يتأتى إلا بتجنيد الإمكانيات والوسائل اللازمة للحفاظ عليهم، وبهذه الطريقة تتم عملية تحويل الزبائن من زبائن جدد ومحتملين إلى زبائن أوفياء، فكلما زاد عددهم زادت إمكانية استقطاب زبائن جدد في أسفل القاعدة.

3. مستويات العلاقة مع الزبون:

يمكن أن تتراوح علاقة المؤسسة بالزبون بالقوة أو الضعف أو انعدامها إطلاقا وهي على خمس مستويات نذكرها:[1]

1.3. العلاقة الأولية أو الأساسية:

يشير هذا المستوى إلى العلاقة التي تربط المؤسسة بالزبون في حدود العملية البيعية فبمجرد اختتام الصفقة مع الزبون ينقطع الاتصال معه.

2.3. العلاقة القائمة على ردود الأفعال:

تقوم قوة البيع بعد الانتهاء من الصفقة البيعية بتحفيز الزبون على الاتصال في حالة ظهور مشاكل متعلقة بالمنتج، وتحاول من خلال ذلك ملاحظة ردود أفعال الزبائن سواء كانت سلبية كالشكاوى الناجمة عن عدم رضا الزبون، أو إيجابية مثل مدح منتجات المؤسسة ، الرضا عن أداء منتجاتها ...، فمن خلال ردود الأفعال الواردة ، تقوم المؤسسة بتقييمها وإعادة صياغة سياساتها التسويقية بما يتوافق ومتطلبات الزبون.

3.3. العلاقة القائمة على إمكانية المحاسبة و تحمل المسؤولية:

تحاول المؤسسة الاتصال بالزبون، لمعرفة أو التأكد ما إذا كانت منتجاتها تستجيب لتوقعات وتطلعات الزبون، ويطلب منه تقديم اقتراحات أو تعديلات التي يراها مناسبة .فمن حق الزبون محاسبة المؤسسة في حالة ظهور مشاكل تتعلق بمنتجاتها والتزاماتها تجاهه، والعمل على تصحيحها، فالمؤسسة تتحمل مسؤولية علاقتها بالزبون، فضياع زبون واحد منها، وانتقاله إلى مؤسسة منافسة يعتبر في حد ذاته خسارة.

4.3. استمرارية الاتصال بعد البيع:

اقتصار المؤسسة في ربط علاقتها واتصالاتها مع الزبون عند حدود إنهاء الصفقة البيعية ينقلنا إلى أهم السلبيات التي تميز بها التسويق التبادلي، فالتسويق بالعلاقات يولي اهتماما كبيرا بمستوى الاتصالات التي تربطها بالزبون خاصة بعد عملية البيع، فتعتمد هذه العلاقة على جملة من الأساليب

---

[1] - محمد فريد الصحن، <u>إدارة التسويق</u>، الدار الجامعية للطبع و النشر، الإسكندرية، 2004، ص: 73.

التي تساعد المؤسسة في متابعة و تشخيص زبائنها، والاستماع لمشاكله م والرد على الشكاوى والاستفسارات المطروحة من طرف الزبائن، بحيث يسمح هذا النوع من العلاقات، بتكوين زبون راض، وعلى استعداد كبير للاستمرار في التعامل مع المؤسسة.

5.3. المشاركة:

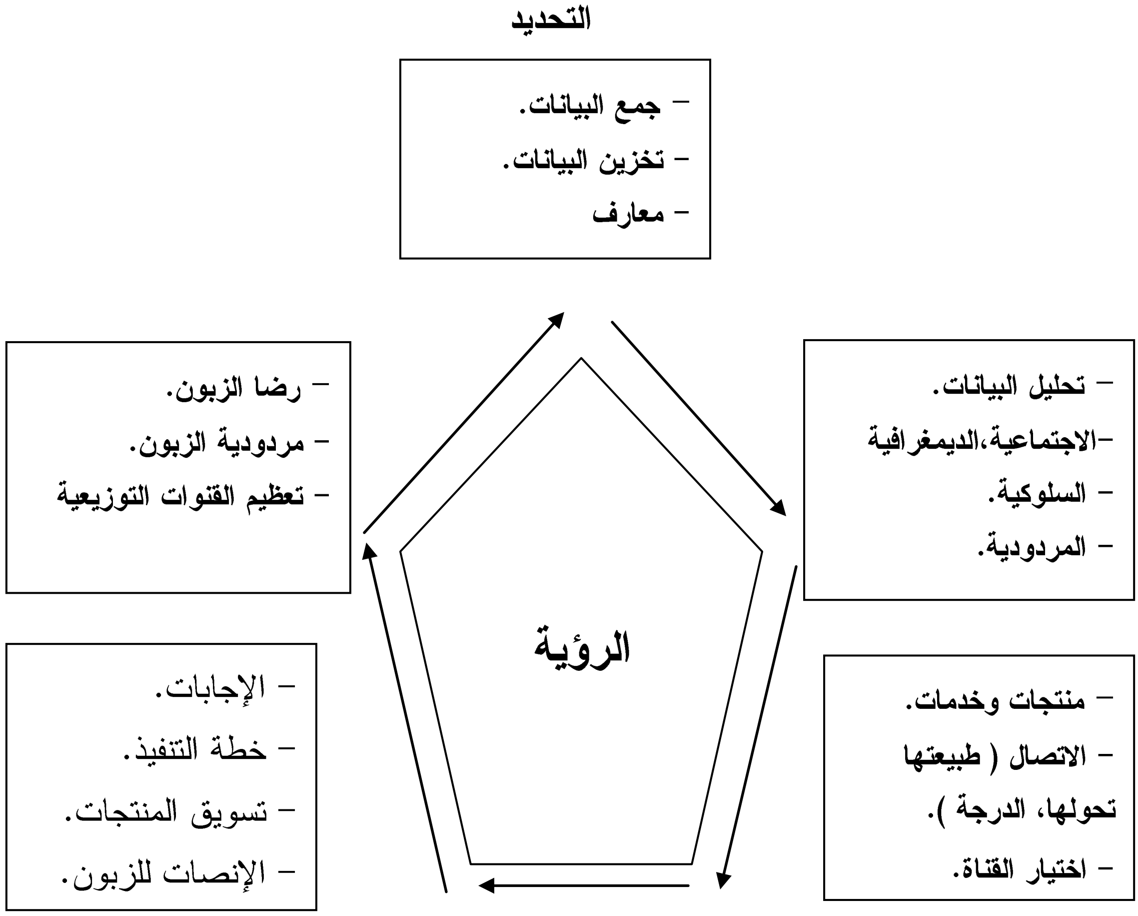
سبق وان ذكرنا أن الزبون في علاقته بالمؤسسة، يصبح مع الوقت شريك للمؤسسة، بحيث يشارك الزبون في تقديم أفكار تساعد المؤسسة في تصميم منتجاتها و خدماتها بطريقة ترضي حاجاته ورغباته.

أصبح الزبون يشكل أصلا من أصول المؤسسة (رأسمالها) بحيث ليس بإمكانها المغامرة بفقدانه، بل تستخدم شتى الوسائل والإستراتيجيات للحفاظ عليه و بالتالي كسب ولائه.

الفرع الثالث: مراحل إدارة العلاقة مع الزبون

يمكن تقديم مسار إدارة العلاقة مع الزبون ملخصة في خمس مراحل والمبينة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (23): مراحل إدارة العلاقة مع الزبون



الرضا التكيف

المصدر: J.Lendrevie , D.Lindon , op.cit , p: 939

يبين الشكل رقم (23) مراحل إدارة العلاقة مع الزبون والتي نحول تفصيلها في العناصر الآتية:

1. مرحلة التحديد:

تعتمد عملية التحديد على ضبط وجمع البيانات الخاصة بالزبائن المستهدفين من طرف المؤسسة، وكذا تحديد مصادرها، وبعدها تقوم المؤسسة بترتيب وتبويب هذه البيانات وإدخالها في قاعدة بيانات، التي تقوم بتحليلها ومعالجتها آليا باستخدام برمجيات الإعلام الآلي المتخصصة في مجال التسويق، لتتحول فيما بعد إلى معلومات تساعد المؤسسة في دراسة السوق بما فيها سلوك المستهلك.

تستعين المؤسسة في جمع البيانات على عدة أدوات نذكر : القيام باستبيانات، طبيعة عمل قوة البيع تخول لها جمع معلومات مباشرة حول الزبائن ، جمعها من داخل المؤسسة (مختلف وظائف المؤسسة)، بطاقات الولاء، مصلحة خدمات ما بعد البيع، مراكز النداء، الأنترنت ...، فالمؤسسات قل ما تكون لديها قاعدة بيانات متوفرة على جميع المعلومات، فهي غير كافية بالنسبة للمؤسسة، ولكنها لاتستطيع تجاهل أهمية هذه البيانات.

بناء قاعدة بيانات، يتطلب من المؤسسة المرور بعدة مراحل هي كالتالي:[1]

- ✓ مراجعة مصادر المعلومات الخاصة بالزبائن سواء كانت داخلية أو خارجية.
- ✓ تقييم مصادر المعلومات الحالية والمحتملة حسب درجة أهميتها، تكاليفها ومدى جدواها.
- ✓ معرفة السياسة التي تنظم عملية جمع المعلومات: ما هدفها ؟ وسائلها...
- ✓ دراسة جدوى إدماج قواعد البيانات في مجال التسويق و دراسة السوق.

2. مرحلة التقسيم:

معرفةالزبائن ما هي إلا مرحلة أولى، وبعدها يأتي تحليل المعطيات الخاصة بالزبون، فتقسيم الزبائن على مستوى قواعد البيانات يتم عن طريق تجميع الزبائن حسب خصائصهم وسلوكياتهم التي يشتركون فيها، وكذلك تستطيع تقسيم الزبائن حسب أهمية حصصهم الشرائية أو حسب نوعية المنتجات التي يشترونها، بالإضافة إلى نقاط أخرى مثل : مدى رغبة الزبائن في شراء منتجات معينة، هذا التقسيم قائم على أساس المردودية التي يقدمها كل الزبون من خلال عملية الشراء.

3. مرحلة التكيف:

1- J.Lendrevie , D.Lindon , op.cit , p:939 .

تتمثل هذه المرحلة في العمل على تكييف المنتجات بحسب حاجيات ورغبات الزبون، ويمكن أن تأخذ هذه العملية أشكال أخرى مثل : العروض المقدمة، قنوات الاتصال أو محتوى عملية الاتصال، فالإنترنت من أهم القنوات التي تعتمد عليها المؤسسة في إفراد الاتصال (قناة اتصالية فردية)، فموقع الإنترنيت يمكن أن يؤقلم (صفحة الواب web) حسب خصائص و مم يزات الزبون الزائر بحيث يقترح عليه بعض العروض و الخدمات الملائمة له.

4. مرحلة التبادل و مرحلة رضا الزبائن والمؤسسة:

تتمثل مرحلة التبادل في الشكل رقم (21) على شكل أسهم وتعني وجود علاقة بالمعنى الحقيقي، يعني تدفق للمعلومة باتجاه واحد من المؤسسة نحو الزبون، وهو ما يعرف ب: " Sens descendent " الاتجاه التنازلي ، كما أن جمع المعلومات من الزبائن يهدف إلى الإحاطة بعاداتهم الاستهلاكية، فالمعلومة المتحصل عليها حول الزبون تعطي للمؤسسة أول انطباع حول علاقتها به، فان كان هناك تجاوب من طرف الزبون ففي هذه الحالة تحدث عملية تبادل أو تدفق للمعلومات باتجاه المؤسسة (من الزبون إلى المؤسسة)، و هو ما يعرف ب Sens Montant (الاتجاه التصاعدي). [1]

إذن العلاقة الحقيقية التي تتم بين المؤسسة و الزبون هي التي تكون فيها عملية تبادل للمعلومات والبيانات مع توفير الإمكانيات اللازمة لمعالجة وتحليل مضمون هذا التبادل.

ففي الحالة الأولى (الاتجاه التنازلي)، نجد أن المؤسسة تقوم ببعث رسائل بريدية، إلكترونية مها تف ة الزبائن... الخ، لتقديم عروض مختلفة للزبائن أو تذكيرهم بها . وفي الحالة الثانية (الاتجاه التصاعدي)، نجد أن الزبائن هم من يقومون بإرسال رسائل بريدية أو إلكترونية... إلى المؤسسة للاستفسار عن العروض أو تقديم شكاوى.

مما سبق في هذا العنصر، أن المؤسسة بإمكانها أن تغذي قاعدة بياناتها من خلال عملية التبادل للمعلومات وللبيانات بين الزبون والمؤسسة، كما أن المعلومات التي تخص الزبائن تعطي للمؤسسة رؤية شاملة حول ما يتعلق بالسوق بصفة عامة والزبون بصفة خاصة، حتى تتمكن المؤسسة من إرضاء زبائنها ومن ثم كسب ولائهم.

5. مرحلة التقييم:

عملية تقييم الزبون ضرورية، خاصة وأنه يحتاج إلى متابعة دائمة ومستمرة من طرف المؤسسة فأهداف هذه الأخيرة يجب أن تكون كمية حتى يتم تقييمها ومراقبتها بدقة، بعد تحديد مختلف المؤشرات نذكر منها: مؤشرات الرضا لدى الزبون، رقم أعمال كل زبون، ربحية كل زبون، حصة الزبائن، فمن

---

[1]- Line Lasserre, Bernard legrand , **CRM: les attentes des clients, la relation vue par client**, édition Village Mondiale de Presse, France 2002 , p: 34.

خلال هذه المؤشرات يمكن للمؤسسة تقييم الزبائن ومتابعتهم بالطبع حتى يتسنى لها الحفاظ على علاقاتهم بهو كسب ولاءهم.

الفرع الرابع: التكنولوجيات المستخدمة في إدارة العلاقة مع الزبون

تتركز إدارة العلاقة مع الزبون على مجموعة من الوسائل و التقنيات التي تقوم بتحديد، تقسيم، تكييف، وتفاعل وتقييم العلاقة مع الزبون فالمشكل لم يصبح يتعلق بكيفية إتباع المراحل، بل كيف يمكن للمؤسسة أن تتحكم في ملايين الزبائن كل على حدا؟

الجواب يتمثل في أن تكنولوجيا المعلومات أتاحت الوسائل اللازمة لإدارة هذه المشكلة من ضمن هذه الوسائل نذكر:

1. مخازن البيانات (Data Warehouse):

تأتي عملية تخزين المعلومات بعد عملية جم ع البيانات، فمخازن البيانات هي عبارة عن قاعدة بيانات تجمع فيها جميع البيانات المتعلقة بالزبائن على اختلاف مصادرها (الداخلية و الخارجية)، كما تحتوي هذه التقنية على نظام آخر لتخزين واستغلال البيانات الضرورية سواء كانت متعلقة بالزبون أو بالنشاطات التسويقية، و سمي هذا النظام بـــ DataMining وتعني استغلال المعلومات، فيحاول ه ذا النظام بالبحث واكتشاف الارتباطات الموجودة بين عدة متغيرات تسويقية، باستعمال طرق رياضية و إحصائية.[1]

2.مراكز النداء:

هي مجموعة من الوسائل البشرية ،التنظيمية و التقنية تضعها المؤسسة في تصرف ا لزبون بهدف تسهيل عملية الاتصال، وكذا الحصول على استفسارات أو إجابات مقنعة لطلباتهم ولشكاويهم.

3. الأنترنت:

بفضل التقدم التكنولوجي الذي أتاح لوسيلة الانترنت التوسع و الانتشار، يجلس العديد من الزبائن أمام شاشة الكمبيوتر من أجل الاتصال عبر الإنترنت وال قيام بعملية الاختيار والشراء، فهناك أنظمة مثل نظام (Rapod) في شيكاغو، يسمح للزبائن بالقيام بعملية التبضع عبر مختلف المحلات الافتراضية، حيث تظهر جميع رفوفها عبر شاشة الكمبيوتر، فيقوم الزبون الزائر بعقد صفقة الشراء إلكترونيا باستعمال بطاقات إلكترونية (Master Card Visa.).[2]

فعندما يبحث الزبون عن معلومة ما أو عن طريقة تسديده للمشتريات مباشرة ، فإن تقنية الإنترنت تتيح له الفرصة لاختصار الوقت و التكلفة ، أما بالنسبة للمؤسسة فالإنترنت هي قناة اتصالية تساعدها على

---

[1] - J. Lendrevie , D. Lindon , op.cit , p:943.

[2] - Pierre Alard , Damien Dirringer , **La stratégie de la Relation Client Support dynamique de managment de la relation client** , Dunod , Paris , 2000 , P: 32.

جعل العرض أكثر فردية ، فبذلك فإن هذه الأداة تدعم الإدارة العلاقة بين المؤسسة و الزبون و جملة خصائص التي توفرها هذه الأداة نذكر[1].

- ✓ الإنترنت وسيلة خاصة جدا و فردي للحصول على معلومات و بيانات كذلك خاصة إذن هي وسيلة تهتم بمخاطبة الفرد أكثر منها لمخاطبة الجماعة.
- ✓ زائر الانترنيت من الزبائن (حقيقي أو مهتم) يكون في موقف المتفاعل الإيجابي المسيطر.
- ✓ تستخدم الانترنت عنصري الصورة و النص المكتوب لتسهيل عملية التفاعل المباشر و الفوري مع الزبون.
- ✓ تمنح الانترنت للزبون حرية اختيار المعلومات المتعلقة بالمنتجات و الخدمات التي يريدها و تساعده كذلك على اتخاذ قرار الشراء المناسب.
- ✓ الوسائل الإعلانية المنشورة في الانترنت تهدف إلى دفع الزبائن لدخول المواقع المختلفة كما أنها ليست مجرد وسيلة إعلانية فحسب بل تتعدى ذلك إلى إبرام الصفقات و العقود في وقت قياسي بالإضافة إلى توفرها على نظام اتصال بالبريد الإلكتروني E-mail لتسهيل عملية التواصل بين المؤسسة والزبون.

4. الهاتف النقال:

أصبح الهاتف النقال جزءا لا يتجزأ من الحياة اليومية للأفراد ما خوله دعما أساسيا لإستراتيجية العلاقة مع الزبون التي تتبناها المؤسسة فاحتوائه على خاصية س هولة التنقل و حفظ بعض المعلومات ، وكذا احتوائه على الرسائل القصيرة sms سهل عملية الاتصال يبن المؤسسة و الزبون فهو يستجيب لرغبات الزبائن عند حاجاتهم لطلب استفسار أو شكوى.[2]

تقوم المؤسسات بتقسيم النداءات الهاتفية إلى قسمين هما : [3]

1.4. النداءات الخارجية:

هي نداءات أو رسائل قصيرة تصدر عن المؤسسة عند اتصالها بالزبون بشكل مباشر، طالبة منه شراء منتج أو الإنتاج بخدمة معينة أو تزويده بمعلومات تحفيزية عن المنتج.

2.4. النداءات المستقبلة (الداخلة):

هي نداءات تتلقاها المؤسسة من مختلف الزبائن، للإجابة على شكاويهم أو انشغالاتهم المتعلقة بمنتجات المؤسسة أو العروض والإعلانات المطروحة من طرف المؤسسة، وذلك من خلال توفير أرقام هاتفية (خضراء) مجانية للاتصال.

---

[1] -بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

[2] - Pierre Alard , Damien Dirringer OP.cit , p: 59.

[3] - باول تيم، **<u>50 طريقة فعالة للاحتفاظ بعميلك</u>**، طبعة الأولى (إعادة) مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004،ص ص: 62 – 63.

لقد خلصنا للقول بان التسويق بالعلاقات، شهد تطورا ملحوظا، وذلك من خلال بناء علاقة فردية وشخصية مع الزبون، تمتاز بخاصية التفاعل والتبادل للأفكار والمعلومات وذلك بصفة مستمرة، ومع ولوج معظم المؤسسات عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الذي أسهم بدرجة كبيرة في تفعيل العلاقة وتسهيل المعاملات التجارية اليومية مع الزبون، أدى هذا إلى ظهور ما يسمى بإدارة العلاقة مع الزبون، وحتى يدرك هذا الأخير مستوى العلاقة التي تربطه بالمؤسسة ، لابد لها أن تمتلك علامة، تعكس بها تطلعات وآفاق هذه العلاقة.

المبحث الثاني: ماهية العلامة التجارية

يرتبط ولاء الزبائن في معظم الأحيان بالعلامة التجارية سواء كانت متعلقة بعلامة المؤسسة أو المنتج، فأصبح استخدام العلامة لكسب ولاء من أهم إستراتيجيات المؤسسة التي تتطلب استثمارات تسويقية طويلة الأجل

المطلب الأول: مفاهيم متعلقة بالعلامة التجارية

هناك عدة تعاريف تتعلق بالعلامة التجارية نذكر منها:

الفرع الأول: مفهوم العلامة التجارية

- ✓ تعرف العلامة على أنها: " ذلك الاسم أو مجموعة الرموز لمنتجات مؤسسة ما، والتي تفرض نفسها في قطاع سوقي محدد، حيث ترتكز على قيم مادية وقيم معنوية، هذا المجموع غير متجانس يترك آثارا عميقة في نفسية المستهلك".[1]
- ✓ تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق العلامة التجارية كالآتي:

" العلامة التجارية هي اسم أو مصطلح أو علامة أو رمز أو تصميم أو مزيج منهم معا تهدف إلى تعريف المنتجات أو الخدمات التي يقدمها بائع أو مجموعة من البائعين ولتمييزهم عن المنافسين ".[2]

من خلال التعريفين تستنتج ما يلي:

- ✓ العلامة التجارية تحتوي على قيم مادية و المتمثلة في الجوانب المتعلقة للمنتج، الجودة، الغلاف، درجة الابتكار و السعر.
- ✓ للعلامة التجارية قيم معنوية تتمثل في تاريخ العلامة، أصلها، شخصيتها.
- ✓ العلامة التجارية تتميز باسم أو رمز أو شعار يميزها عن بقية علامات المنافسين في السوق.

الفرع الثاني: خصائص وأهداف العلامة التجارية

---

[1] - G. Lewis, la marque, **la marque: comprendre tous les sens pour la crée et développer**, édition vuibert,1999, P: 08.

[2] – محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، نادية العلاف، **التسويق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص:266.

يتضمن هذا الفرع العناصر التالية:

1. خصائص العلامة التجارية:

تتميز العلامة التجارية بعدة خصائص نذكر منها:

1.1. الصفات: ترتبط العلامة ذهنيا بصفات معينة فعلى سبيل المثال توحي سيارة مرسيدس بصفات خاصة " تصميم جيد لسياراتها، متينة و متفوقة من الناحية التقنية و الهندسية.[1]

2.1. المنافع: لابد من ترجمة الخصائص إلى منافع وظيفية و وجدانية فمثلا خاصية " معمرة " قد تترجم إلى منافع وظيفية مثل " لن اضطر لشراء سيارة أخرى لعدة سنوات، و خاصية ارتفاع الثمن تترجم إلى منفعة وجدانية تضفي لراكب أو سائق السيارة شعورا بالأهمية الرفاهية وغبطة الآخرين له.[2]

3.1. القيم: تقدم العلامة معلومات عن منظومة القيم للزبون أيضا، ولنقل أن مشتري سيارة مرسيدس يقيم فيها الصفات الإستخدامية المميزة وسلامتها وهيبتها.

4.1. الثقافة: قد تمثل العلامة ثقافة معينة، فمثلا سيارة BMW تعكس الثقافة الألمانية من حيث التنظيم و الكفاءة و الجودة المرتفعة.[3]

5.4. الشخصية أو الفردية: قد تعكس العلامة شخصية مستعملها فيتساءل الباحثون المختصون بمسألة اتخاذ القرارات أحيانا قائلين " ماذا تشبه هذه العلامة إذا كانت كائنا حيا "؟ قد توحي بشاب في مقتبل العمر ناجح، رجل أعمال أو مسؤول كبير في الحكومة أو في مؤسسة كبيرة.

2. أهداف العلامة التجارية:

من أهم أهداف العلامة التجارية نذكر:[4]

- ✓ إعطاء المنتج حرية أكبر في تسعير المنتج، فإذا نجحت المؤسسة في إنشاء لدى الزبائن حالة من التفضيل تجاه المنتج، فإنهم سيقبلون شرائها حتى لو كان هناك فرق ملموس بين سعرها و أسعار المنتجات الأخرى.
- ✓ استخدام العلامة ذات السمعة الجيدة لتسهيل تقديم منتجات جديدة.
- ✓ تميز علامة مؤسسة معينة عن غيرها من العلامات المنافسة.
- ✓ العلامة تعطي البائع الفرصة لكسب ولاء مجموعة من الزبائن، هذا الولاء يوفر حماية من المنافسة و مزيد من الرقابة في تخطيط المزيج التسويقي.

---

[1] فيليب كوتلر، جون سوندرو– غاري أرمسترونغ، فيرونيكا يونغ، **التسويق: سلع و أسعار**، ترجمة: مازن نفاع، منشورات دار علاء الدين،الطبعة 1، الجزء الرابع، دمشق، سوريا، 2003، ص:28.

[2] – محمد فريد الصحن و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 266 – 267.

[3] – نفس المرجع، ص: 267.

[4] - نعيم العبد عاشور، **مبادئ التسويق**، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص:91.

- ✓ يساعد وجود العلامة على دفع الزبائن لإعادة تكرار شرائها وعلى نقل مشاعرهم الإيجابية نحوها إلى الآخرين، وبالتالي الحصول على أكبر قدر من الحصص السوقية.
- ✓ العلامة الجيدة تساعد على بناء صورة ذهنية إيجابية عن علامة المؤسسة.

المطلب الثاني: وظائف واستراتجيات العلامة التجارية

تقوم العلامة التجارية بعدة وظائف تعود بالنفع على الزبون وعلى المؤسسة معا، ولهذا تتبع المؤسسة مختلف الاستراتيجيات التي تراها مناسبة لتموقع علامتها في السوق، وتستهدف بذلك زبائنها الحاليين والمحتملين.

الفرع الأول: وظائف العلامة التجارية

تلعب العلامة التجارية دورا مهما في سوق المنافسة سواء كان ذلك بالنسبة للزبون أو للمؤسسة، فهي وسيلة للكشف والاستدلال على منتجات من جهة و وسيلة للاتصال بين المؤسسة و الزبون من جهة أخرى أين تظهر ضرورة العمل على بناء ولاء جيد للعلامة والمحافظة عليها في الآجال الطويلة حتى تبقي على عامل الثقة والتعلق للزبون بالعلامة ويمكن حصر وظائف العلامة على مستويين:[1]

1.1.بالنسبة للزبون: تمثل وظائف العلامة التجارية بالنسبة للزبون الآتي:

- ✓ حماية المستهلك بحيث تحدد العلامة بوضوح المؤسسة المنتجة.
- ✓ تساعد الزبون على معرفة منتجات المؤسسة.
- ✓ تعبر العلامة على خصائص وجودة المنتجات باختلاف الزمان أو المكان.
- ✓ المنتجات ذات علامة تجارية عادة ما تتحسن مع الوقت، والدافع على ذلك هو المنافسة، حيث أن المؤسسات تسعى دائما للتميز من أجل تحقيق مركز تنافسي قوي من جهة، وتلبية رغبات وحاجات الزبائن من جهة أخرى.

1.2. بالنسبة للمؤسسة: تقدم العلامة للمؤسسة مجموعة من الوظائف تتمثل في:

- ✓ العلامة تكون مفيدة في الإعلان: حيث تسهل عملية الإعلان مما يساهم في إنشاء صورة وسمعة للمؤسسة، فالعلامة عادة ما تكون أكثر أهمية من المؤسسة في حد ذاتها أو الخصائص الفنية للمنتج عند محاولة تنشيط الطلب، ففي لكثير من الحالات قد لا يتعرف الزبون اسم المنتج و لكن يعرف العلامة التجارية.[2]
- ✓ العلامة تقلل من مقارنة الأسعار و تساعد على استقرارها: فبالرغم من المنافسة المتركزة على السعر فهو شيء مرغوب بالنسبة للزبون إلا ان البائعين عادة ما يفضلون أن تكون المناسبة

---

[1]- Claude demeure, op.cit. P: 126 .

[2]- صلاح زين الدين، **العلامات التجارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص ص:43- 44.

قائمة على أساس غير سعري، والعلامة تساعدهم على تحقيق ذلك، وقد أثبتت الدراسات إن استخدام العلامة يحقق ثبات الأسعار فالعلم المعروفة أكثر ثباتا من العلامات الغير معروفة.

- ✓ تساعد العلامة على عملية تموقع المؤسسة من خلال المجهودات المبذولة في تشكيل المنتج النهائي والترويج له بهدف إعطائه مكانة معينة في ذهن الزبون.
- ✓ تعمل العلامة على رفع أصول المؤسسة والقضاء على التقليد وذلك بتسجيل العلامة.

2. أنواع العلامة :

تتنوع العلامة بتنوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة سواء كان نشاطها صناعيا أو تجاريا أو حتى خدماتي.

كما قد تكون العلامة التجارية فردية أو جماعية وتفصيل ذلك نذكره في النقاط التالية:[1]

1.2. علامة الملكية:

تعني العلامة الدالة على ملكية أموال منقولة معينة، لشخص معين، بينما العلامة التجارية تدل على نوعية البضائع و ماهيتها، أي أن علامة الملكية تدل على المالك في حين أن العلامة التجارية تدل على المنتجات في حد ذاتها.

2.2. العلامة الصناعية:

يقصد بها العلامة التي تستخدمها المؤسسة في المنتجات الصناعية التي تنتجها، وتهدف المؤسسة من وراء ذلك لفت انتباه الزبائن إلى هذه المنتجات، وقد تكون هذه الأخيرة نتاج صناعات استخراجية، صناعات إنشائية، زراعية...

3.2. العلامة التجارية:

يقصد بها العلامة التي تستخدمها المؤسسة في منتجاتها أو خدماتها بهدف لفت انتباه الزبائن إلى تلك المنتجات ويجب أخذ هذه المنتجات في هذا المقام بمفهومها الواسع، أي سواء كانت عمل صناعي أو تجاري أو زراعي.

4.2. علامة الخدمة:

تعني استخدام مقدم الخدمة لإشارة معينة لتميز خدماته عن بقية الخدمات التي يقدمها المنافسون، ولا يخفى هذا النوع من العلامات، فقد كشف عنه التطور السريع في النشاط الاقتصادي، ومن المعلوم أن علامة الخدمة تنتشر في قطاع الخدمات الذي أصبح مترامي الأطراف كالخدمة الطبية والصحية، التعليمية، المالية، الفندقية، الدعاية، الإعلان، التأمين.... فعلامة الخدمة شبيهة بالعلامة التجارية في طبيعتها والتي تستخدم من أجل التمييز خدماتها عن بقية الخدمات المنافسة.

5.2. علامة الحماية:

[1] - صلاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص:45.

يقصد بها العلامة التي تستخدمها مؤسسات أخرى، التي تصادق على مصادر المنتجات التي ليست من إنتاجها أو صنعها والهدف من هذا النوع من العلامات هو إظهار أن المنتجات التي وضعت عليها هذه العلامة قد جرى فحصها والمصادقة عليها.

6.2. العلامة المانعة:

يعني بها العلامة التي يتم تسجيلها من قبل شخص معين، لا لغايات استعمالها في الحال، بل بغرض منع غيره من استعمالها أو تسجيلها مستقبلا، وبعبارة أخرى فإن هدف من يسجل علامة مانعة ليس القيام باستعمالها على منتجاته أو خدماته، وإنما يهدف من ذلك التسجيل إلى الحيلولة بين الغير وبين تسجيل أو استعمال تلك العلامة لسبق تسجيلها، وبذلك يكون صاحب العلامة المانعة قد استفاد من أثر التسجيل المتمثل في استئثاره بها ومنع الغير من التعدي عليها بأي صورة من الصور.

3. إستراتيجيات العلامة التجارية:

يمكن التمييز بين عدة أنواع رئيسية من إستراتيجيات العلامة و هي كما يلي:[1]

1.3. علامة المنتج:

تتمثل هذه الصيغة في أن المنتج الواحد يحمل علامة تجارية مميزة لكن يمكن أن يكون المنتج متنوعا مثلا: علامة تجارية لمشروب سكري بأنواع مختلفة بمذاق الليمون، بمذاق النعناع...الخ.

أهم خصائص هذه الصيغة تتمكن في أن المؤسسة تختفي وراء المنتج، باعتبلو أن كل منتج من منتجات المؤسسة يمثل علامة تجارية وعلى هذه العلامة تقيم المؤسسة السياسات تسويقية و الاتصالية وأحسن نموذج لهذه الصيغة مؤسسة Procter &Gamble حيث يحمل كل منتج من منتجاتها لعلامة تجارية مميزة وتختفي المؤسسة وراء علامتها التجارية، فالكثير من الزبائن يجهلون أن هذه الشركة وراء إنتاج هذه العلامات مثل: (Ariel, Zest, bonux camay...) ومن مزايا هذا النوع من العلامات التجارية.

إن سياسة الاتصال مبنية على وحدة الاقتراح أي على مبرر واحد لتصريف المنتج، كما أن هناك انسجام وارتباط كبيرين بين اسم العلامة، صورتها والمنتج نفسه وبالتالي فإن عرض يكون واضحا لدى الزبون، كما يسهل على المؤسسة التوسع في السوق وطرح علامات جديدة لزبائن جدد يختلفون في تطلعاتهم عن الزبائن الآخرين إلا أن هذه الإستراتيجية مكلفة جدا باعتبار أن لكل منتج علامة معينة يستوجب إنفاق مستقل في ميدان الإشهار والاتصال بالزبائن، كما أن باقي العلامات لا يستفيدون من الشهرة التي تكتسبها علامة معينة من ضمن العلامات الأخرى.

2.3. علامة الخط:

---

[1] - Monique burn, Philippe rasquinet, **L'identité visuelle de l'entreprise**, les éditions d'organisation, Paris, 2000, P:87.

تتمثل هذه الإستراتيجية في اقتراح المؤسسة تحت اسم واحد عدة منتجات متكاملة، فعلامة خط المنتجات تعني استغلال نجاح اسم العلامة في إطلاق منتجات أخرى تكون قريبة من الأول، ويعني هذا أن تكون علامة واحدة لمجموعة منتجات ذات وعد واحد التي تسمح بتلبية وإشباع حاجة واحدة مثلا: علامات الغسول للشعر والصابون ومواد التجميل والعطور، فهي مجموعة متكاملة وتحمل علامة واحدة.[1]

من مزايا هذه الإستراتيجية أنها:[2]

- ✓ تمنح قوة عرض للعلامة، وتثبت صورة علامة منافسة لبقية العلامات؛
- ✓ تساعد على تخفيض تكاليف اطلاق منتجات جديدة والإشهار...

إلا أنها فقد تواجه صعوبة ابتكار منتجات قريبة جدا من العرض الموجود في السوق؛

3.3. علامة تشكيلة منتجات:

تعني تسويق مجموعة من المنتجات تحت اسم علامة واحدة ولكن تتطلب من المؤسسة كفاءات إنتاج واحدة، موجهة لتلبية حاجات واحدة، أين يحتفظ كل منتج باسمه التجاري.[3]

ومن إيجابيات هذه الإستراتيجية نذكر:

- ✓ هذه السياسة تمنع تشتت الاتصالات، حيث تركز على اسم واحد مما يسمح بالرأسملة على هذا الأخير وبالمقابل تسمح بتحويل كل من شهرة؛ ومضمون صورة العلامة عل ى جميع أو معظم منتجاتها وأيضا وفي إطار هذه السياسة عملية الاتصال تكون بصفة عامة نمطية أين تركّز فقط على اسم العلامة وفي بعض الأحيان اتصالات المؤسسة تتمحور على بعض أو إحدى منتجاتها المشهورة التي تسمح أكثر بتوضيح معنى العلامة وعلاقـــاتـــها؛
- ✓ تسمح هذه السياسة بتسهيل عملية توزيـــع المنتجات الجديدة المتوافقة مع مهمة ورسالة العلامة والتي تدخل في نطاق مشروعيتها، أضف إلى ذلك التخفيض من تكاليف الإطلاق للمنتجات الجديدة.

أما سلبيات هذه السياسة تتمثل أساسا في:

- ✓ عدم وضوح عرض العلامة وخاصة عندما يكون هذا الأخير واسع : العلامة **FINDUS** المتخصصة في الأطباق الغذائية المجمّدة، حيث يقدر عدد منتجاتها بـــ 135 طبق، ففي السابق كانت أسماء منتجاتها وصفا لوصفة الطبخ، إلا أن هذه الأسماء تشوش عن بعضها البعض، ومن أجل تغذية العلامة من جهة وتوضيح خصوصيتها من جهة أخرى؛ ومن أجل ا لتسهيل على المستهلك التحديد

---

[1] - M.Botton, J.J.Ceggarra, **le nom de la marque: création et stratégie des marques**, Mc Grau-Hill, Paris, 1990, P: 56.

[2] - محمد عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1994، ص:140.

[3] - M.Botton, J.J.Ceggarra, op.cit, P:60.

في ظل 135 طبق وإبعاد كل ما من شأنه أن يُضفي غموضا على عرض العلامة ويبعد المستهلك عما يبحث عليه يجب أن تحتوي العلامة على معنى يربط بين العلامة وأسماء المنتجات؛

- ✓ إن هذه السياسة تدعو إلى وحدة الاتصالات الخاصة بالعلامة، في حين هناك بعض الحالات لا تسمح بتوجيه رسالة إشهارية واحدة أو موضوع اتصالات واحد لجمهور مختلف؛
- ✓ تحديد مجال الابتكار دائما في توسيع التشكيلة بهدف الحفاظ على التناسق.

4.3. علامة الضمان:

تعتبر هذه الإستراتيجية من الموافقة و المصداقية لعدد كبير و مختلف من المنتجات، هذه الأخيرة قد تكون في شكل علامة منتج أو علامة خط أو علامة تشكيلة.

إذن تلعب هذه الإستراتيجية دورا هاما في تغطية و ضمان علامة المنتج و إعادة تأمينها، بحيث تسمح لكل منتج بتأكيد خاصيته و تميزه و تسمح للزبون بمعرفة أصل المنتج.

و لهذه الإستراتيجية خاصيتان هما:[1]

- ✓ الترابط: لأن الزبون سيقوم بربط المنتجات أو التشكيلات التي تحتوي على أسماء خاصة بعلامة ضمان.
- ✓ المصداقية: لأن علامة الضمان تصادق و تؤكد للزبون صحة المعلومات المقدمة حول المنتجات، هذا عن طريق تحديد علامة الضمان، هذه الأخيرة تمتلك في حد ذاتها مصداقية في ضمان جودة و كفاءة المنتج نفسه أو الذي يدخل في مجال خبرتها العلمية و الإنتاجية.

إن إرفاق علامة ضمان باسم علامة منتج وحيد، أو علامة تشكيلة لا يمنع هذه الأخيرة من تطوير صورة خاصة بها، لأن دور ع لامة الضمان هي المصادقة أما تمّيز المنتج في السوق يبقى مرتبط باسمه الخاص، هذا ما يبرّر تركيز الرسالة الإ علانية على حساب اسم المنتج و ليس على اسم علامة الضمان.

وعلى هذا يمكن القول أن سياسة علامة ضمان تسمح بربط المنتجات الجديدة بعلامة الضمان مع منح الحرية في تطوير الصورة الخاصة بـــه، انطلاقا من علامته الخاصة، هذه الأخيرة قـــد تكون علامة خاصة أو يمكن أن تصبح بدورها مشتركة لعدة من المنتجات إلى حد يمكن أن نتحدث عن علامة ضمان خط، أو علامة ضمان تشكيلة.[2]

تجدر الإشارة إلى أن هذه السياسة تطبقها المؤسسات التي تمتلك علامات قويّة جدا، و ذات قوة رمزية والتي يكون توافق وتناسق منتجاتها مدرك جيدا من طرف المستهلكين

ونجد هذا في منتجات التنظيف في الجزائر Hankel ومكتوب أمامها " ضمان الجودة ".

---

[1] - جمال سنتوجي، **توسيع العلامة كعامل لنموها**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007، ص:29.

[2]- M. Botton., J.J. Cegarra,op. cit,p:65.

من إيجابيتها نذكر:[1]

- ✓ هذه الإستراتيجية تسمح بتطوير و نمو العلامة اتجاه مجموعة أخرى من المنتجات.
- ✓ إن التسميات الخاصة بالمنتجات تسمح لعلامة الضمان من توسيع مجال إيحائها وتعميق معناها وهذا ما يعزز من قيمة العلامة وتحديثها.
- ✓ تعتبر هذه الإستراتيجية من الطرق غير المكلفة لزيادة شهرة العلامة الضامنة.

كما لهذه الإستراتيجية إيجابيات، فلها كذلك بعض النقائص:

- ✓ إمكانية إضعاف صورة علامة الضمان والتشويش عليها في حالة الاتساع الكبير لنطاق الضمان.
- ✓ تتعذر على هذه الإستراتيجية في بعض الأحيان من إدارة الاتصالات نتيجة للمنافسة الجديدة في بعض الأحيان داخلية بين علامات التشكيلة والخارجية من العلامات المنافسة.
- ✓ هذه الإستراتيجيات تتطلب إمكانيات تجارية وإشهارية معتبرة، لأن كل علامة يجب أن تتوفر على حد أدنى من الشهرة.

3.5. العلامة المظلة:

تتمثل هذه الإستراتيجية في أن المؤسسة تستخدم نفس العلامة لتدعم العديد من المنتجات في أسواق مختلفة، حيث يتفرد كل واحد منها باتصالاته الخاصة وكذا وعوده.[2] فالإستراتيجية متكونة من مرحلتين، المرحلة الأولى هو أن كل منتج مصاحب باسم (اسم الشخص) ووعد خاص لكن الاسم القائد هو العلامة الأصلية، نذكر على سبيل المثال علامة مؤسسة Mitsubishi التي تغطي كلا من البنوك وصناعة السيارات، أجهزة الاتصالات، الكهرومنزلية.

تعمد المؤسسة إلى تطبيق هذه الإستراتيجية عندما تملك علامة قوية، وذات شهرة واسعة وصورة قوية في قطاع سوقي محدد، لتنتقل إلى قطاعات سوقية أخرى جديدة، مرتكزة على تبادل الدعم بين كل من العلامة القائمة و المنتجات الجديدة.

من إيجابيات هذه الإستراتيجية نذكر:[3]

تملكّ هذه السياسة المؤسسة من الاستفادة من رأسمال الشهرة المكتسب في قطاعات تتميز بضعف الاستثم ارات التسويقية، وتمنع الاتصالات الخاصة عل ى القطاعات الصغيرة، وفي النهاية تسمح باقتصاديات معتبرة عند دخول أسواق إستراتيجية جديدة ، هذه الايجابيات لا تحصل عليها المؤسسة إلا بعد حم لات اتصالية ضخمة (استمارات دعائية وإشهارية) في الزمن، هذا ما أدى بالمسؤول الأول السابق لشركة الحواس **COMMODORE** سنة 1984 إلى شراء ا لاسم **ATARI**

---

[1]- M. Botton, J.J. Ceggarra, op.cit, P:65 .

[2]- J.N. Kapferer, **<u>les marques capitale de l'entreprise</u>**, les éditions d'organisation, 3ème édition, Paris 1998, p:50

[3] - J. N.kapferer, op.cit, pp:243-244.

والخاص بألعاب الفيديو الذي كان جد معروف في الماضي، لإعادة اقتحام من جديد سوق الحواسب، ولهذا فضل هذا المسؤول شراء رأسمال شهرة علامة حتى وإن كانت هذه العلامة تغطي منتجات أخرى على أن ينشئ علامة جديدة.

- ✓ تسمح سياسة علامة المظلة بتطوير مضمون هذه الأخيرة، حيث يتم تغذيتها عن طريق صورة المنتجات التي تغطيها.
- ✓ تسهل هذه السياسة عملية إطلاق المنتجات الجديدة كنتيجة لامتلاك العلامة مكانة في السوق، وخصوصا شهرتـــها وشبكة توزيعـــها؛

أما في ما يخص السلبيات فنلخصها كما يلي:

- ✓ إن كل علامة مظلة معرّضة جدّا لخطر التشويش ، لأن التوافق بين المنتجات غير مضمون دائما ، هذا على غرار أن التوافق بين المنتجات ليس بالضرورة مدرك من طرف المستهلكين ، فمثلا أين التوافق ونقطة الاشتـراك بين درجات السباق لـــ **YAMAHA** وآلات عزف لهذه الأخيرة ؛[1]
- ✓ هذه الإستراتيجية قد تؤدي في بعض الأحيان إلى إضعاف العلامة لأنها تسمح بالابتعاد عن النطاق الأصلي للعلامة.
- ✓ إن الشهرة التي تمنحها علامة المظلة توجب إثبات كفاءة العرض في كل قطاع تريد العلامة أن تكوّن مكانة هامة، فالوسائل الكهربائية لـــ **PEUGEOT** تستفيد من اسم كبير ومعروف في عالم السيارات، لكن بالمقابل يجب أن تثبت هذه الوسائل العلاقـــة الحقيقية مع هذا الاسم المعروف إذا ما أرادت أن تحقق نجاحا في السوق؛
- ✓ المرونة العالية للعلامة تؤدي إلى إضعافها، ونقول عن العلامة أنها ذات مرونة كلما زاد عدد المنتجات غير المتجانسة (مجموعة المنتجات المختلفة) التي تحمل العلامة، لكن كلما زاد نطاق العلامة اتساعا كلما زادت العلامة هشاشة ، أي أن معظم قوتها وطاقتها استغلت إلى درجة أنها تصبح مجرد اسم على المنتجات تؤدي وظيفة تحديد المنشأ (المنتِج)؛ وضمان لحد أدنى من الجودة.

المطلب الثالث: مكونات رأسمال العلامة

يحمل لفظ رأسمال العلامة شيء من الخلط و الإبهام، إذ غالبًا ما يتم الخلط بينه و بين صورة العلامة، في حين أن هذه الأخيرة يتم بناؤها وتطويرها من طرف رجال التسويق، أما فكرة أنّ العلامة يمكن أن تمتلك فائض قيمة و الممثلة في الأصول المسجلة في الميزانية يتم تطويرها من طرف رجال المالية[2].

---

[1]- G. Lewi, op.cit,p.78.

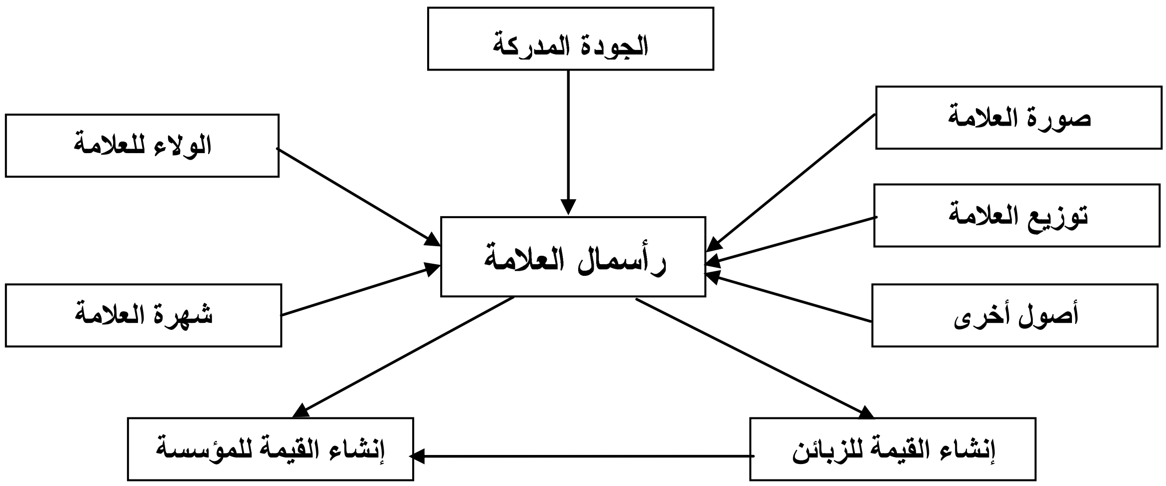
[2] -S. Dimitriadis, **Le management de la marque, vecteur de croissance**, les editions d'organisation, Paris, 1994,p:33.

يتمثل رأسمال العلامة في القيمة التي تضيفها العلامة للمنتج، والتي تمثل قدرة و استعداد المستهلك في الدّفع أكثر للحيازة على المنتج على أساس التفضيل عن علامة أخرى تمتلك نفس الخصائص.[1]

ويعرف معهد أبحاث التسويق رأسمال العلامة على أنه " مجموعة التداعيات الذهنية والأنماط السلوكية لزبائن علامة ما وكذا أفضل مما يحققه المنتج لو لم يكن يحمل اسم العلامة وهي في النهاية تلك الأداة التي تمنح المنتج ميزة تنافسية قوية ".[2]

والشكل رقم (24) يوضح مكونات رأسمال العلامة و الذي هو كما يلي:

الشكل رقم (24): أصول رأسمال العلامة



المصدر:

D.A.Aaker, J. Lendrevie, **management de capital marque**, dalloz, paris,1994, p:22.

من خلال الشكل رقم(24) يتبين لنا أهم مكونات رأسمال العلامة والتي نأتي إلى شرحها في العناصر الآتية:

1. إنشاء قيمة للزبائن:

من خلال التعاريف السابقة لرأسمال العلامة، يظهر لنا أن قيمة العلامة تكمن في اختلاف سلوك المستهلك خلال مراحل الشراء، حيث أنها تتمثل في تلك القيمة الإضافية التي يمكن إدراكها حقيقة من خلال ملاحظة سلوك المستهلك خلال عملية اتخاذه لقرار الشراء، وكذا رؤية سلوكياته بعد عملية الشراء (بعد الاستهلاك)، إما بالرضا أو الاستياء أو الوفاء، التأثير على قرار الآخرين عن طريق عملية الاتصال(من فم إلى الأذن)...، ومن هنا يمكن تحليل سلوك المستهلك وذلك من خلال تسهيل

---

[1] - J.N kapferer, **gérer le capital de marque: quelles implications opérationnelles** ,décision marketing, paris , 1994, pp: 07-14.
[2] - L. Guillaume, **le capital de marque**, revue française de marketing, 1993, n°142,pp:131-132.

وصول المعلومات إلى الزبون، وكذا تحليلها وإعطاء الزبون الثقة أثناء اتخاذه لقرار الشراء، وشعور الزبون بالرضا بعد استخدامه للعلامة.[1]

2. إنشاء قيمة للمؤسسة:

تتجلى مظاهر قيمة العلامة في أداء المؤسسة من خلال النظر إلى مستوى كفاءة المؤسسة في سوقها ومحاولة رفع فعالية النفقات التسويقية، وهذا ما ينعكس على قدرة المؤسسة في بيعها للمنتجات بأعلى الأسعار مقارنة بمنافسيها، وقد تترجم أيضا قيمة العلامة في رفع حصصها السوقية، كما تكسب الموزعين والموردين لنفس العلامة الثقة والأمان في تعاملاتها اليومية مع الزبون، وكل هذا يمكن المؤسسة من بناء قيمة لعلامتها وإكسابها لميزة تنافسية قوية في السوق.

3. شهرة العلامة:

يمكن تعريف شهرة العلامة " على انه مدى حضور اسم العلامة في ذهن الجمهور".

إذن من خلال الحديث الإيجابي عن العلامة وتداولها في أوساط الزبائن تنشأ فكرة الشهرة.

وهناك من يعطيها مفهوم آخر على أنها:« قدرة الزبائن المحتملين في التعرف على العلامة وتذكرها والتعرف على فئة المنتجات التي تتعامل بها».[2]

إذن لا تنحصر شهرة العلامة في معرفة الزبائن لاسم العلامة وفقط، وإنما يجب معرفة فئة المنتجات التي تنتجها و تتعامل بها.

و لزيادة معدلات الشهرة تعتمد المؤسسات في ذلك على عدة وسائل نذكرها:[3]

- ✓ وجوب امتلاك علامة قوية الهوية و الشخصية.
- ✓ وجوب ربط هذه الهوية مع مجموعة من المنتجات التي تنتمي إليها العلامة.
- ✓ كلما كان التمييز ظاهر في العلامة سهل عملية استذكارها و إدراكها.
- ✓ استخدم شعار جيد إلى جانب اسمها لتوضيح الرسالة الإعلانية للمؤسسة.
- ✓ الاستخدام الجيد للإشارات المرئية كالألوان، الرسومات، الشكل...
- ✓ يسرهم التغليف في رفع معدلات الشهرة من خلال تصميمه ودراسة محتوى التغليف.
- ✓ التعبير: تعتبر الكتابات و التعابير من الوسائل الهامة التي تؤدي إلى زيادة معدلات شهرة العلامة فهي وسيلة اتصالية تزيد من مرئية العلامة و مصداقيتها، فهي وسيلة أقل تكلفة عن بقية التقنيات.

---

[1] - جمال سنتوجي، مرجع سبق ذكره، ص ص:43-44.

[2] - G. Lewi, **les marques mythologies de quotidien: comprendre le succès des grandes marques**, village mondiale, 2003, p.18.

[3]- J.N. kapferer, **dynamique de la notoriété des marques** , la revue des marques n° 05,1994, pp:07-08 .

4.الجودة المدركة:

نتطرق في هذا العنصر إلى المفهوم الشامل للجودة المدركة والذي يعكس تصور الزبون المسبق لمستوى جودة المنتج أو الخدمة تبعا لحاجياته، و مقارنة بالعلامات البديلة (المنافسة)، أما صورة الجودة فهي ترتبط بالانحراف الموجود بين حاجة الزبون المتوقعة و مستوى الأداء الفعلي للمنتج أو العلامة، لكن يبقى من الصعب أن نحدد تحديدا موضوعيا لمستوى صورة جودة المنتج، لأن الإدراك أمر يتعلق بالإدراك الذهني للزبون.

ومن اجل تحليل جودة المنتج قام الباحثون بتحديد سبعة أبعاد و هي:[1]

- ✓ مستوى كفاءة المنتج: والمتعلقة بالخصائص الأساسية للمنتج، ويمكن أن تكون بدورها مقسمة إلى عدّة مجموعات وعلى سبيل المثال فيما يخص السيارات : السرعة؛ المكابح؛ وكل مـــا هو متعلق بالأمان مادي أو معنوي ؛ والراحة...؛
- ✓ الخصائص الثانوية للمنتج : مثلا التحكم من بعد في الضوء بهدف القراءة داخل السيارة، هذه الخصائص لها أهمية عندما تكون في حالة منتجين متساويين أو متقاربين في الكفاءة، حيث عادة ما يُفسرها المستهلك بالاهتمام والحرص الذي توليه العلامة، وهذا ما يؤدي إلى الحكم بأهمية العلامة؛
- ✓ المطابقة لخصوصية الفئة : تعني غياب الأخطاء والمتعلقة بالنظرة التقليدية من ط رف المهندسين ومسؤولي الإنتاج، ويعتبر شبه اختفاء الأخطاء المتعلقة بالاستعمال للمنتجات اليباني ة من أهم المبرّرات الأساسية لنجاحها وخاصة السيارات؛
- ✓ موثوقية المنتج: تتعلق بديمومة كفاءة المنتج وفق مدّة حياته وثباتها من منتج لآخر
- ✓ مدة حياة المنتج: ترجع إلى مدة الحياة الاقتصادية، وتعني مدة الاستعمال التي تبقى خلالها تكاليف الصيانة والإصلاح معقولـــة؛
- ✓ مظهر المنتج: غالبا ما يكون عامل مهم، ويتضمن تصميم المنتج وأشكاله وألوانه ودرجة رفعته وغلافه وتعبئته...، وعادة ما يفترض المستهلك أن المنتُج الذي لا يستطيع أن يعرض من تجه جيدا فإنه وبدون شك غير قادر على صنع منتج جيد؛
- ✓ الخدمات المرفقة بالمنتج : هذه الخصوصية مرتبطة أساسا بمدى قدرة المؤسسة في تقديم خدمات ذات جودة، هذه الأخيرة ضرورية لاستعمال وصيانة المنتج، فمثلا تعتبر الشبكة الواسعة والمتطورة لخدمات ما بعد البيع للعلامة **RENAULT** في فرنسا أساس لامتلاكها مستوى جودة مدركة جيدة.

هذه مجمل الأبعاد التي تسمح للمستهلك بالحكم على جودة المنتجات قبل الشراء، وبالمقابل هناك العديد من الأبعاد التي تم ذكرها سابقا تنطبق على جودة الخدمات، فكفاءة مقدمي الخدمة متعلقة بشكل

---

[1] جمال سنتوجي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 50-51.-

عام ببعد كفاءة الم نتج، والأبعاد المادية للخدمة ه ي أيضا مشابهة لبعد مظهر المنتج لأن في كلتا الحالتين كل ما يهم هي العناصر الدّالة على كفاءة المنتج ونجاعته.

نلجأ في قياس مستوى الجودة المدركة إلى عدة طرق نذكر منها على سبيل المثال استخدام الاستقصاء مع الزبائن عن طريق توزيع استبيانات أو المقابلات الشخصية، كما يمكن بهذه الطريقة قياس الجودة المدركة لمنتجات المنافسين.

5. صورة العلامة:

من بين أهم أصول رأسمال العلامة والتي تعرف على أنها: « مجموعة من الاعتقادات الطويلة الأمد التي يرفقها الزبون بالعلامة في شكلها المطلق دون أن تأخذ العلامات الأخرى المنافسة كمرجع »[1]

إذن يمكن اعتبار صورة العلامة مجموعة من الاعتقادات أو مجموعة من المعلومات التي يعمل الزبون على تعديلها حول علامة ما و قد تكون هذه الإدراكات ذات خاصية وظيفية أو رمزية، فالصورة عبارة عن نظام مركب يحتوي على ديناميكية خاصة أين يؤدي أحيانا إدخال تعديلات على معلومات معينة تغيير معلومات أخرى، و هذه الصورة تتميز بالاستقرار في ذاكرة الزبون على المدى الطويل، وأنها أقل تأثرا بالمعلومات المقدمة أو المنتشرة حول علامة أخرى في السوق.

6. توزيع العلامة:

يعتبر هذه العنصر أصل من أصول رأسمال العلامة من خلال مظهرين:

1.6. الحصة السوقية:

تعتبر الحصة السوقية التي تستولي عليها العلامة بالنسب ة للعديد من الخبراء دليل مادي و أكثر واقعية لكفاءة العلامة و قيمتها، ويتم حساب ذلك عن طريق الحجم أي عدد وحدات المنتج ال مباعة لعلامة معينة مقارنة بالعدد الكلي للوحدات المباعة لجميع العلامات الخاصة بفئة المنتجات أو باستخدام طريقة حساب الحصة السوقية بالقيمة و يتم ذلك ببيع هذه الوحدات بسعر أعلى و بالتالي يمكن تعريفها انها: " رقم أعمال علامة ما مقارنة برقم الأعمال الكلي للعلامات المنافسة لنفس المنتج، و عليه فإن كل العلامات تهدف من خلال ابتكاراتها و إطلاق منتجات جديدة إلى تعظيم قيمة رأسمالها التي تسمح بتطبيق أسعار بيع مرتفعة مقارنة بمعدل سعر السوق".[2]

2.6. تغطية السوق:

---

[1] - G. michel, **la stratégie d'extension de marque**, vuibert, 2000, p: 19.

[2] - E.vernette, **l'essentiel du marketing**, les éditions d'organisations, paris, 2002, p: 348.

يتمثل هذه العنصر في نسبة المحلات التي تبيع أو توزع هذه العلامة سواء كانت ملكا للمؤسسة أو غير ذلك، فللمهم أن تسمح هذه التغطية ببناء علاقة وطيدة مع الزبائن المتعلقين بالعلامة من خلال توفير هذه العلامة في الوقت والمكان المناسبين و بصفة مستمرة.

7. أصول أخرى:

يمكن جمع تحت هذا الأصل كل العناصر الأخرى الت ي من شأنها تنمية قيمة العلامة و المحافظة عليها، فنجد من ضمن العناصر التي تساهم في إثراء رأسمال العلامة ما يلي:

1.7. براءة الاختراع:

تسمح براءة الاختراع بحماية تراث العلامة الذي تكون من خلال وظيفة البحث والتطوير والتكنولوجيا الحديثة، فالقيمة المالية لهذه البحوث والابتكارات تعطي دفعا لقيهة العلامة.

2.7. تسجيل العلامة لدى الهيئات المتخصصة:

يمكن اعتبار تسجيل العلامة لدى الهيئات و المنظمات المتخصصة أصلا من أصول رأسمال العلامة، لأن تسجيلها يسمح بحمايتها من المنافسين ، والذين بدورهم يحاولون التشويش على الزبون باستعمال اسم آو شعار مشابه للعلامة، مما يزيد من احتمال تدهور قيمة العلامة.

3.7. العقود المبرمة مع الموزعين:

إن مجمل العلاقات العقود التي تبرمها العلام ة مع الموزعين مترجمة وموضحة لوضعية العلامة ومكانتها، ويتم ذلك من خلال عقود الشراكة والاستغلال، الذي يعتبر أساس التنازل عن استعمال أو استغلال تجارة التجزئة علامات ذات قوة و قيمة لجذب الزبائن إلى نقطة البيع، فا لعلامة تمنح لنقطة البيع اسمها وشخصيتها لتصبح بعدها اسمها التجاري، وبالمقابل فإن العلامة تقوي نفسها مع الوقت عن طريق مراقبة شروط البيع لمنتجاتها في مختلف نقاط البيع.

باختصار يمكننا القول ، أن العلامة التجارية تستطيع أن تكون في نظر الزبون معلومة للتقييم والمفاضلة بين البدائل المتاحة أمامه، كما أنها عامل من عوامل نمو المؤسسة وتطورها، وهذا لا يتأتى إلا بعد معرفتها لقيمة العلامة التجارية المادية والمعنوية من جهة، ومن جهة أخرى مد ى حسن استخدام المؤسسة للخيارات الإستراتيجية المتاحة، فالمؤسسة تطمح من خلال العلامة كسب ولاء الزبون والحفاظ عليه.

المبحث الثالث: ولاء الزبون للعلامة التجارية

لقد أصبح الولاء اليوم من أهم الأولويات التي تسعى إليها المؤسسة، أين اكتشف بان الاحتفاظ بالزبون يجني للمؤسسة أرباح على المدى الطويل، فيجب على المؤسسة أن تسعى لمعرفة العلاقة التي

تربط ولاء الزبون بالعلامة التجارية، وكيف يتم بنائها، فإذا كان الولاء مرتبط بالعلامة، فإنه يجب التفكير في توطيد علاقة الزبون بالعلامة التجارية وبحث سبل تطويرها والحفاظ عليها بما يحقق للمؤسسة والزبون مجموعة من المكاسب.

المطلب الأول: مفهوم الولاء للعلامة التجارية

يكتسي موضوع الولاء للعلامة أهمية متزايدة في المواضيع التسويقية، عدة نظريات أسهمت في تحليل وتفسير السلوك، ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد بل أصبح الولاء يشغل قلب الإستراتيجية التسويقية، وهو ما يترجم من خلال وضع استراتيجيات هدفها بناء ولاء الزبون تجاه علامتها، وباعتماد مجموعة من الوسائل اللازمة لتحقيق هذا الهدف، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تقوم المؤسسة بقياس هذا الولاء لمعرفة مدى فعالية الاستراتيجيات المعتمدة.

الفرع الأول: تعريف الولاء للعلامة التجارية

تعددت التعريفات التي قدمها الباحثون في تفسير سلوك الولاء، وذلك لتعقد السلوك الإنساني وصعوبة التنبؤ به وقبل أن نعرف الولاء للعلامة التجارية يجب أن نعرف الولاء كسلوك.

يمكن تعريف الولاء على أنه: "عبارة عن مواقف ومشاعر و نوايا الزبائن نحو ما يطرح من منتجات ويروج لها"[1]. كما ويعرف أيضا على انه : "حالة من التفضيل المستمر يصل بالزبون إلى حد الدفاع بإصرار عما تقدمه المؤسسة، وهذا ما يقدمه الزبون لها"[2].

نستنتج من خلا ل هذين التعريفين جملة من الخصائص تتمثل فيها يلي:

- ✓ أن الولاء اعتقاد راسخ في نفس الزبون لا يظهر أثره و لا نتائجه؛
- ✓ تفضيل الزبون لكل ما تقدمه المؤسسة من منتجات رغم وجود البدائل و المؤثرات المختلفة؛
- ✓ إصرار و دفاع الزبون على اقتناء علامة أو منتج...

و يعرف الولاء للعلامة التجارية بأنه "توقع شراء علامة ما في غالب الأحيان تكون نتيجة عن تجربة ناجحة سابقة".[3]

ويعرف أيضا على أنه "درجة الاعتقاد الإيجابي لدى الزبون اتجاه العلامة التجارية ومدى التزامه ونيته في مواصلة شرائها".[4]

---

[1] - محمد إبراهيم عبيدات، **سلوك المستهلك: مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2001، ص: 138.

[2] – كشيدة حبيبة، **استراتيجيات رضا العميل**، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، 2004، ص: 59.

[3] - حاتم نجود، مرجع سبق ذكره، ص: 138.

[4] -Jerome bon, Elisabethe Tissier, Des bordes**, fidélise les clients**, revue français de gestion, adetem, Paris, 2003, P: 59.

فمن خلال هذين التعريفين نجد أن الزبون الذي يتميز بالولاء هو الزبون الذي يشتري نفس العلامة عدة مرات وبشكل متتابع، ومنه يمكن تحديد وقياس الولاء بطريقة عملية يبدي بها الزبون ولاءه للعلامة، ويكون اعتقاد إيجابي اتجاه العلامة التجارية.

الفرع الثاني: النظريات والعوامل المفسرة لولاء الزبون للعلامة التجارية

ظهرت عدة نظريات أسهمت في تحليل وتفسير سلوك الولاء تجاه العلامة التجارية، فمن الباحثين من أعطاها تأويل سلوكي ومنهم الآخر من أعطاها بعد اتجاهي، كما هناك من أرجع هذا السلوك إلى عوامل وظروف تفرضها عملية الشراء.

1. النظرية السلوكية (Comportementale)

ظهرت هذه النظرية كأول نظرية مفسرة لسلوك الولاء، فهي نظرية وصفية فهي تصف سلوك تكرار شراء علامة واحدة و بصفة منتظمة خلال مدة زمنية معينة بالرغم من وجود علامات بديلة إلا أن هناك بعض الباحثين يرون أن تكرار عملية الشراء لا يعبر دائما عن الولاء، فيمكن أن يكون هذا السلوك ناتجا عن انعدام الخيارات كحالة احتكار مجال العمل[1].

ما يؤخذ على هذه النظرية تركيزها على الجانب السلوكي للولاء فلا يكفي النظر إلى السلوك الماضي للزبون كي نفسر سلوكه المستقبلي[2].

2. النظرية الإتجاهية (Attitudinale):

إن ولاء الزبون اتجاه العلامة التجارية لا يعتمد بدرجة كبيرة على النظرية السلوكية لوحدها بل يأخذ بعين الاعتبار البعد الإعتقادي والإدراكي كأحد العوامل المفسرة لولاء الزبون للعلامة، وذلك بتكوين ميول اعتقادي إيجابي اتجاه هذه العلامة، وتستند هذه النظرية على المفهوم العلائقي الذي يربط الزبون بالعلامة التجارية، فالعلاقة التي تربط الزبون بالعلامة رابطة وجدانية نفسية وليست رابطة تبادلية منعزلة في كل عملية شراء، كما تركز هذه النظرية على مفهوم التفضيل، فمن بين الأسئلة التي يعتمد عليها بعض الباحثين في قياس ولاء الزبون تجاه العلامة نجد السؤال الآتي:

- ✓ "أي العلامات التجارية تفضل؟"[3].

كما تتطرق هذه النظرية إلى عملية التقييم النفسي الذي يؤدي إلى ظهور نية تكرار الشراء، وقد حدد الباحثون أبعاد قوة الاتجاه في العناصر التالية:

---

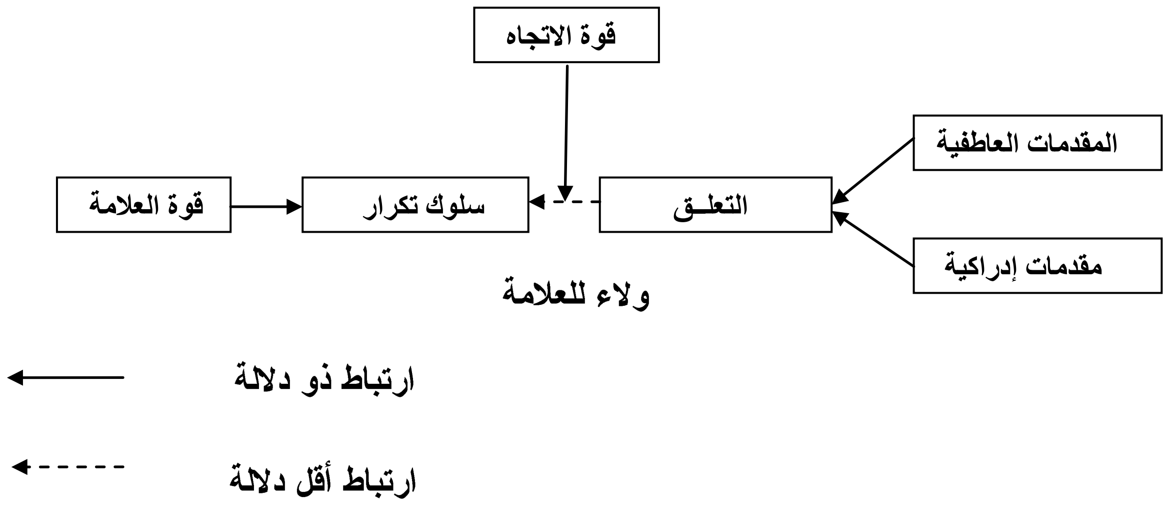
[1] - Jean Marc lehu, **Stratégie de fidélisation**, édition d'organisation, Paris, 2003, P:39.
[2] - Patrice Simone, **la force de l'attitude**, la revenu français du marketing, n° 188, 2002, P:80.
[3] - D. Daary,p. Volle, **comportement du consommateur: concepts et outils**, Dunod, Paris, 2000, p:159.

1.2. سهولة إدراكه: يقصد به أن الاعتقاد يغلب و يبرز في ذاكرة الزبون، وبالتالي يسهل إدراكه، كما تعرف على أنها قوة الارتباط في ذاكرة الزبون بين عرض الموضوع و تقييمه، فدرجة سهولة الإدراك الاتجاه يشار إليها بقوة الاتجاه، فكلما كانت هذا الأخير واضحا وسريعا وسهل الفهم نقول حينها أنه موقف أو اعتقاد قوي.

2.2. التجربة المباشرة: تتعلق الخبرة المباشرة بعملية الشراء الفعلي لعلامة معينة وهذا من خلال عدد المرات التي قام بها الزبون بالاتصال بموضوع نفس العلامة ومن ثم تكون لديه تجربة عميقة مع العلامة التي يقتنيها وتحتوي هذه التجربة عدة عناصر (الشراء، الاستعمال أو الاستهلاك، قراءة الإعلان وأثره، الاتصال من الفم إلى الأذن)، وتشير بعض الأبحاث أن الخبرة المباشرة تزيد من تماسك الاتجاه بالسلوك[1].

3.2. الأهمية: وتتمثل في القيمة التي يمكن أن يعطيها الزبون لموقف معين فكلما زاد اهتمام الزبون بعلامة معينة زاد بذلك بها من قوة الاعتقاد. فمن خلال عملية التقييم النفسي للزبون يمكننا تفسير قوة الاتجاه الذي يعتقده وهذا ما هو موضح في الشكل رقم (25):

الشكل رقم (25): دور قوة الاتجاه في إنشاء ولاء للعلامة التجارية



المصدر: Patrick Simon, Op.cit, P:85.

نستطيع القول أن هناك تكامل طردي بين النظريتين المفسرتين لولاء الزبون للعلامة التجارية، فتكرار عملية الشراء يكون مدفوعا بمستوى الاستجابة الإدراكية وفي هذا النطاق، تقو م المؤسسة بتوجيه مختلف الأدوات ووسائل الترويجية لتحفيز عملية الإدراك، ويلعب الإعلان، القوة البيعية ...، دورا هاما في تكوين هذا الإدراك، بين سلوك تكرار عملية الشراء

[1] - Richard Ladwin, **le comportement du consommateur et de l'acheteur** , édition économico, Paris, 2ème édition, 2003, P:397.

كما أن للمقدمات العاطفية دورا أساسيا في تجسيد عملية تكرار الشراء،وذلك من خلال مواقف وأحاسيس معينة مر بها الزبون، والتي تتضمن تفضيلات وأحكام تجاه العلامة (ايجابية أو سلبية)، وفي هذه المرحلة يتوصل الزبون إلى تكوين مؤشرات عاطفية، يعتمد عليها في اختياره للعلامات التجارية.

بعد أن تجتمع كل من المقدمات العاطفية والمقدمات الإدراكية في الزبون، تصبح عملية التعلق ممكنة بالعلامة وبالتالي كسب المؤسسة لو لاء الزبون، فتكرار سلوك الشراء هو نتيجة مجموعة من العمليات المعقدة التي تقوم بها المؤسسة لزيادة ولائه للعلامة، ومن هنا يتبين لنا مدى قوة العلامة في التأثير على السلوك الشرائي للزبون.

3. النظرية الوضعية:

حسب هذه النظرية لا يمكن فهم سلوك الولاء من دون إدخال متغير الوضعية في عملية الشراء، وتعني ارتباط سلوك الولاء بوضعية الشراء و بظروف وعوامل عملية الشراء، و كذا طبيعة المنتج، فالزبون لا يمكنه أن يولي الولاء إلا إذا اجتمعت هذه الظروف، وهذا يعني أن الزبون قد يمتنع عن شراء علامة منتج معين إذا لم تكن ظروف الشراء نفسها متوفرة من نقطة بيع لأخرى.[1]

كل هذه النظريات التي ذكرناها ما هي إلا محاولات عملية لتفسير سلوك الولاء تجاه العلامة التجارية فالأول ربطها بسلوك تكرار الشراء والثاني قام بالتركيز على قوة الاتجاه (الإدراكي، الإعتقادي) لتفسير هذا السلوك والأخير ربطها بعوامل بيئية متعلقة بظروف عملية الشراء و طبيعة المنتج...

رغم اختلاف النظريات إلا أنهم يلتقون في نقطة واحدة ألا وهي ضرورة توطيد العلاقة مع الزبون وذلك من خلال تمكين ولائه للعلامة التجارية.

الفرع الثالث: أنواع الولاء

يتم تصنيف أنواع الولاء إلى ما يلي:

1. الولاء المطلق أو النسبي:

يبحث المسؤولون التسويقيون عن الولاء المطلق لزبون المؤسسة، فمسؤولي المؤسسات الخدماتية يقرون بأن تجديد الاشتراكات مثل (الهاتف النقال،الانترنيت...) من طرف الزبائن دلالة على وفائهم والعكس صحيح، فمن غير الممكن أن نجد مستوى بيني وسطي بين الولاء وعدمه.

لكن عادة ما يكون تصور الولاء عند مسؤولي التسويق متواضع جدا، فالزبون الوفي هو الذي تتعامل المؤسسة بشكل كبير أو على الأقل تكون معظم مشتريات الزبون من علامة واحدة، حيث يتم تقييمها عن طريق كميات الشراء على عدد المشتريات الملاحظة. إذن ولاء الزبون خاصية

---

[1] - M.L.Waarden, **la fidélisation client**, édition vuibert, Paris, 2004, p:63.

متعددة المستويات.[1] كما أن المؤسسة لا تهدف للحصول على زبون بولاء كامل ولكنها تبحث عن زيادة مستوى ولائه.

أما فيما يخص الولاء النسبي للزبون فنقصد به مقارنة مستوى ولاء الزبون لعلامة معينة مع مستوى ولائه للعلامات المنافسة وفي هذا الصدد ندرج حالات الولاء المطلقة والنسبية بالنسبة إلى تكرار عملية الشراء لعلامة معينة على النحو التالي:[2]

- ✓ الولاء المطلق (المثالي): شراء مطلق لنفس العلامة: أ أ أ أ أ
- ✓ الولاء المقسم (الجزئي): يتميز بالتنويع بين علامتين بالتناوب: ب ب أ ب أ
- ✓ الولاء الغير مستقر: يتغير الإتجاه بشكل غير متتابع: ب ب ب أ أ أ
- ✓ غياب الولاء: أ ب جـ د هـ

2. الولاء الموضوعي والذاتي:

في مجال العلاقة الإنسانية الولاء يمكن أن يعرف بشكل موضوعي بحيث يستند إلى سلوكيات فعلية أو بشكل ذاتي يستند إلى مواقف ذهنية والتعلق العاطفي والتفضيل، وهي نفس الشيء في ولاء الزبون للعلامة التجارية.

فأغلب مسؤولي التسويق، يهتمون أساسا بالولاء الموضوعي (السلوكي) إذ يعتبرون أن ما هو مهم بالنسبة للمؤسسة هو ما يفعله الزبون وليس ما يفكر فيه أو ما يرغب فيه.

فمختلف طرق قياس الولاء ترتكز على ملاحظة عملية الشراء، ويستند معظم الباحثين إلى تعريف موضوعي للولاء، إلا أن هذا القياس غير كافي لتفسيره، بمعنى انه لا يسمح دائما لوحده بتقدير شدة الولاء كنتيجة مفسرة لسلوكه المستقبلي، إذ يمكن أن نقيس مستوى مرتفع من الولاء لدى الزبون خلال فترة زمنية معينة، وبسبب غياب العروض البديلة والروتين دون أن نسجل أي مستوى من التعلق الحقيقي، ففي هذه الحالة يكون ولاء الزبون ضعيف ووجد حساس، ونتيجة لهذه الوضعية، يمكن للمؤسسة أن تخسر الزبائن.

ككل الاتجاهات فإن اتجاه الولاء بالنسبة للعلامة التجارية يحتوي على ثلاث عناصر أساسية يمكن معرفتها من خلال استخدام قوائم الاستبيان وهي:[3]

- ✓ العنصر المعرفي: مجموعة الاعتقادات والاتجاهات الإيجابية تجاه العلامة يترجمها الزبون في التفضيل العقلاني للعلامة.
- ✓ العنصر العاطفي: يقاس لمعرفة العواطف، الميول والتعلق بالعلامة.
- ✓ العنصر الإدراكي: معناه ارتفاع أو انخفاض نية شراء علامة معينة في المرات القادمة.

---

[1] - Georges Lewis, Anne-Sophie Albert et Gauthier Boche, op. cit, pp:399- 400.
[2] - Richard Ladwin, OP.ci t, P:399.
[3] - P. Morgat, **Fidélisez vos clients**, édition d'organisation, Paris, 1998. P: 54.

3. الولاء الإيجابي والسلبي: يمكن تقسيم أنواع الولاء للعلامة إلى التالي:[1]

3. 1. الولاء الإيجابي:

هو الولاء الذي يكون نتيجة لقناعات، العلاقات الوطيدة والتفضيل الحقيقي للزبون لعلامة معينة، هذا النوع من الولاء يكون طويل المدى ومقاوم لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية وهو ما تبحث عنه المؤسسات لدى زبائنها.

3. 2. الولاء السلبي:

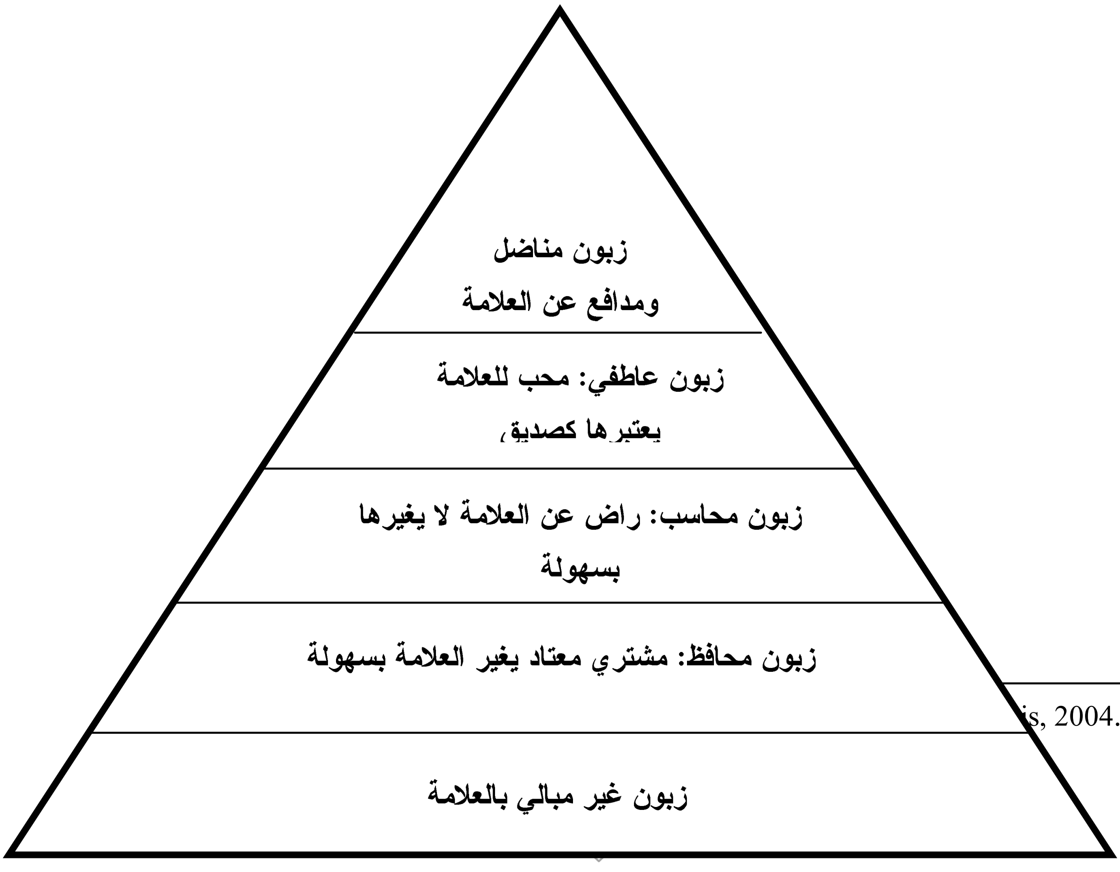
هو الولاء الذي يلاحظ على سلوك الزبون (التردد على شراء العلامة، مدة العلاقة...)، ولكنه لا يرتكز على ولاء حقيقي أساسه التعلق العاطفي.

فيمكن اعتبار هذا الولاء روتيني، فالزبون الحقيقي ليس هو من يشتري نفس العلامة مرارا وتكرارا، بل قد تكون هناك عوامل أخرى تؤثر عليه، من ذلك السهولة في عملية الشراء (سهولة سلوك الشراء) ليس إلا، أو قد يكون تفاديا لمخاطر معينة: خوف الزبون من أن تكون اختياراته سيئة أو عدم وجود بدائل أخرى....

الفرع الرابع: مستويات الولاء للعلامة

تختلف مستويات الولاء من زبون لآخر، حيث توجد عدة مستويات وفي كل مستوى تقابل المؤسسة مشاكل تسويقية مختلفة وهذا ما يوضحه الشكل رقم (26).

الشكل رقم (26) : هرم الولاء للعلامة.



...is, 2004. P: 33 .

المصدر: D.A.Aaker.J.Lendrevie, op.cit, P:46.

من خلال الشكل رقم (26) نستنتج أن للهرم خمس مستويات نحاول تفصيلها في العناصر الآتية:

1. **المستوى الأول:** يظهر الزبون في هذا المستوى بأنه غير مبالي بالعلامة و يرى أن جميع العلامات بلستطاعتها إرضائه بشكل جيد، فاسم العلامة لا يؤدي بالنسبة للزبون أي دور في قرار شرائه، في حين يلعب السعر دور كبير في اختياراته فهو جد حساس لهذا العامل.

2. **المستوى الثاني:** يمثل هذا المستوى الزبون المحافظ الذي يعتمد في اختياره للعلامة على العادة والسهولة (شراء علامة بأقل جهد ممكن) حيث يعتبر هذه النوع من المستهلكين محل استهداف من قبل العلامات المنافسة و ذلك بمجرد إظهارها للمنافع المختلفة للعلامات والتي تدفعه إلى تغيير العلامة.

3. **المستوى الثالث:** هو زبون راضي بالعلامة لكنه يأخذ بعين الاعتبار تكلفة وعائد التغيير ومخاطره، فيبقون أوفياء إذا كان التغيير مكلفا أكثر من البقاء إضافة إلى خطر الأداء المتدني، فيتجه الزبون نحو العروض الأكثر إغراءا، لذلك على المؤسسة تحقيق تميز مستمر من أجل المحافظة عليهم.

4. **المستوى الرابع:** يظهر أن شخصية الزبون محبة للعلامة ولصورتها وتتأثر بماضي العلامة ويعكس تكرار شرائه تعلقا وولاء كبيرين بالعلامة.

5. **المستوى الخامس:** وهي قمة الهرم وبالتالي قمة الولاء فالزبون في هذا المستوى يمتاز بالولاء والتعلق الشديدين بالعلامة التجارية، فهو يعتز بها وبامتلاكها، وقد يصل به الحال حتى الدفاع عنها ويروج وينصح كذلك بها زبائن آخرين.

نلاحظ من خلال المستويات الخمس التي ذكرت في الهرم، وردت منفصلة ولكنها في الواقع لا تظهر دائما بشكل خطي فالزبون يمكن أن يظهر في عدة مستويات، فقد يمثل مستويين كالزبون العاطفي والزبون المحافظ، كما أننا يمكن أن نجد زبائن لا يمكن إدراجهم في المستويات الظاهرة في الهرم (زبون اعرض عن العلامة ولكنه يبقى وفي لأن تكلفة التغيير مرتفعة).

المطلب الثاني: أهمية المسار الإستراتيجي في بناء الولاء للعلامة

تنتهج المؤسسة مسارا إستراتيجي يسمح لها بتخصيص كل الوسائل اللازمة للحفاظ على ولاء الزبون تجاه العلامة التجارية، فإستراتيجية بناء الولاء للعلامة لها اهتمامات طويلة المدى وفي هذا السياق يجب على المؤسسة إعداد إستراتيجيات ملائمة واستخدام جملة من التقنيات للوصول إلى الأهداف المسطرة ومن ضمنها الرفع من مستوى ولاء الزبائن للعلامة التجارية.

الفرع الأول: إستراتيجية بناء الولاء للعلامة

تعتمد عملية بناء الولاء للعلامة التجارية على مسار استراتيجي تهيأ فيه جميع الوسائل التقنية، المالية، البشرية لتحقيق هذا المكسب، ولإنجاح هذا المسار يجب على المؤسسة إتباع خطوات منهجية صحيحة.

1. **المسار الإستراتيجي:** يتضمن المسار الإستراتيجي خمس خطوات أساسية هي:[1]

1.1. مرحلة التعرف:

ينبغي على المؤسسة أن تتعرف على محيطها الخارجي و ذلك بتحديد زبائنها الحاليين و المحتملين و أهم المنافسين و اختيار الوسائل اللازمة للتعرف عليهم من خلال:

- ✓ مراجعة حقيبة زبائنها: حاجات، توقعات، تقدير مجموعة الزبائن الماليين للمؤسسة.
- ✓ مراجعة المنافسة: طبيعة و مكونات العروض المقدمة من طرف المنافسين، طرق اتصالهم وترويجهم للمنتجات.
- ✓ مراجعة أساليب وتقنيات بناء الولاء: الإمكانيات المتاحة ومدى سهولة الاعتماد عليها.
- ✓ فمن خلال هذه الإجراءات يمكن للمؤسسة أن تتوجه إلى زبائنها بجملة من العروض بمختلف التقنيات لبناء ولاء أكثر نجاعة.

2.1. مرحلة التكيف:

يتميز محيط المؤسسة بعدم الاستقرار و الثبات، وفي هذه الحالة تلجأ المؤسسة في غالب الأحيان إلى تكييف الخيارات مع الهدف وخاصة منها الإستراتيجية و لذلك تستخدم المؤسسة جميع التقنيات المعروفة من طرف المنافسين و لكن باستعمالات غير مماثلة كي تقدم عروض متميزة للزبون.

3.1. مرحلة تقديم الامتياز:

تقوم في هذه المرحلة المؤسسة بتطبيق مختلف أنشطتها المتعلقة ببناء ولاء كون الزبون يكون أكثر ولاء، عندما تقدم له بعض الامتيازات والمنافع الخاصة باستخدام نفس العلامة، وهو ما يجعله يعدل عن قراراته في تغيير العلامة.

4.1. مرحلة المراقبة:

---
[1] - Jean Marc Lehu, op.cit,P:42.

تعتبر هذه الخطوة آخر مرحلة تقوم بها المؤسسة بمراجعة و مراقبة فعالية التقنيات المستعملة فالهدف من الإستراتيجية هو بناء رابطة وطيدة و طويلة المدى بين الزبون و العلامة إضافة إلى أن هذه الإستراتيجية تحتاج غلى إمكانيات مالية معتبرة، وخلال هذه الإستراتيجية يمكن قياس العائد على الاستثمار.

5.1. مرحلة التقييم:

يتم في هذه المرحلة تقييم الإستراتيجية في حد ذاتها إذا كانت تقد دعم حقيقي للعلامة، اعتمادا بالدرجة الأولى على دراسات قياس الولاء، فلا يقتصر التقييم على العائد المالي من الاستثمار في بناء ولاء الزبون، فالتقييم ضروري لإعطاء نفس جديد للعروض المقدمة للزبون كي يبتعد عن أي تفكير في تغيير علامة المؤسسة والانصراف إلى علامات المنافسين.

2. أنواع إستراتيجيات الولاء:

من أهم الإستراتيجيات التي تستخدم في بناء الولاء للعلامة التجارية نذكر:[1]

1.2. إستراتيجيات منتجات الولاء:

ترتكز هذه الإستراتيجية على النقاط التالية:

- ✓ متابعة الزبون خلال دورة حياته: يبدأ من إطلاق المنتج حتى تدهوره، فالمؤسسة تقدم للزبون منتجات مكيفة حسب حاجاته وتتناسب مع شرائح الزبائن المختلفة على المدى الطويل.
- ✓ تطور المؤسسة منتجات الولاء بهدف إرضاء الحاجات المتنوعة والمتزايدة للزبون، وهذه الإستراتيجية تم إتباعها من طرف بعض المؤسسات الأمريكية المتخصصة في إنتاج المنظفات كمؤسسة Vainty Fair التي تعتمد على مبدأ التفكير في التكيف مع الحياة اليومية للمرأة.

2.2. إستراتيجية الزبون السفير:

نعني بها تحول الزبائن الأوفياء إلى قوة بيع نشطة تدفع الزبائن المحتملين لاقتناء علامة معينة، هذا النوع من الزبائن بإمكانهم إقناع والإجابة على تساؤلات الزبائن المحتملين المتعلقة بعلامة المؤسسة، وقد قامت مؤسسة Mazda بحث أفضل زبائنها وهم زبائن لهم علاقة طويلة المدى مع هذه المؤسسة ليصبحوا سفراء لبعض السيارات الجديدة الحاملة لنفس العلامة ويتلقون هؤلاء السفراء مقابل تعاونهم ما يلي:

- ✓ مراقبة مجانية لسياراتهم.
- ✓ 10% تخفيض على قطع الغيار.
- ✓ الأولوية في تجريب النماذج الجديدة من السيارات.

---

[1] -Pierre Morgat, **Fidélisez vos clients**, édition d'organisation, 2éme édition, Paris, 2001, P: 26.

3.2. إستراتيجية بناء الولاء بالأحداث:

تستخدم المؤسسة بعض الوسائل الترويجية كالمعارض، فنجد مؤسسة General Motors قدمت دعوة لكل زبائنها للتوجه نحو المعارض و كذا استخدام تقنية الأبواب المفتوحة 24سا / 24سا و لدى كل وكلائها لتجريب السيارات الجديدة لفترة تصل حتى 08 أيام و قد أدت هذه العملية إلى تدعيم مستوى الولاء للعلامة لدى بعض الزبائن الذين بادروا لشراء سيارات جديدة من تلك المجربة.

4.2. إستراتيجية الولاء المتعدي:

سميت هذه الإستراتيجية بهذا الاسم، لأنها لا تستهدف ولاء الزبون النهائي مباشرة بالاعتماد على وسائط والتي بدورها تنقسم إلى قسمين:

1.4.2. إقامة حواجز للخروج:

تسعى المؤسسة في هذه الحالة لإنشاء حواجز لمنع الزبون من التخلي عن علامة المؤسسة، ومن ضمن هذه الحواجز نذكر تكلفة التغيير، عقد طويل المدى، غرامات مالية، وهذا من أجل المحافظة على ولاء هذه القوة البيعية.[1]

2.4.2. تنمية أداء وولاء قوة البيع لكسب ولاء الزبون:

توجه عادة هذه الإستراتيجية إلى شبكة التوزيع وذلك من اجل زيادة مبيعات العلامة في نقطة بيع معينة والحصول على زبائن جدد، حيث يقدم المؤسسة لقوى بيعها نفس نظام التحفيز، التقييم... الذي تقدمه للزبائن ، و هذا حتى تتمكن المؤسسة من كسب ولاء قواه ا البيعية لعلامة المؤسسة، فلا يمكن بأي حال من الأحوال أن تضمن ولاء زبائنها دون أن تكون هناك قناعة داخلية لدى قوة البيع بمستوى أداء المؤسسة وبما توفره لهم من إمكانيات مادية ومعنوية الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أدائها المهاري والبيعي.

5.2. إستراتيجية الولاء بتعاون علامتين (Co. Branding):

تتمثل في اشتراك علامتين غير متنافستين في تقديم سلع وخدمات مستهدفة في ذلك قطاع سوقي معين، كما تشكل بديل مهم لمختلف العلامة المنافسة، شرط أن يكون التكامل مستغل تماما العلامتين المشتركتين، بحيث يحصل الزبون على مكانته بولائه للعلامة الأولى وبولائه للعلامة الثانية، فالتكامل الموجود بين العلامتين يؤدي إلى نتائج فعالة، و عادة ما يكون تطبيق هذه الإستراتيجية في المؤسسات ذات طابع خدماتي كمؤسسات الطيران ومؤسسات سيارات الأجرة أو الفنادق...)

6.2. إستراتيجية بناء الولاء بالرضا:

ترتكز هذه الإستراتيجية على مبدأ قياس الأثر الذي يمكن ان يحدثه مستوى الرضا على سلوك الولاء لدى الزبون، ففهم هذه الإستراتيجية يعد حوصلة لكل المفاهيم والأفكار المتعلقة بفهم الرضا

---
[1]- J. N. Kapferer, op.cit, P: 57 .

كحالة نفسية ومختلف نواتج الرضا وعلاقته بسلوك تكرار الشراء، ومقدمات الولاء السلوكية والاتجاهية، فأصبح الرضا مجرد وسيلة و ليس غاية في حد ذاته للوصول إلى الهدف الأكبر للمؤسسة وهو بناء ولاء الزبون تجاه العلامة التجارية.

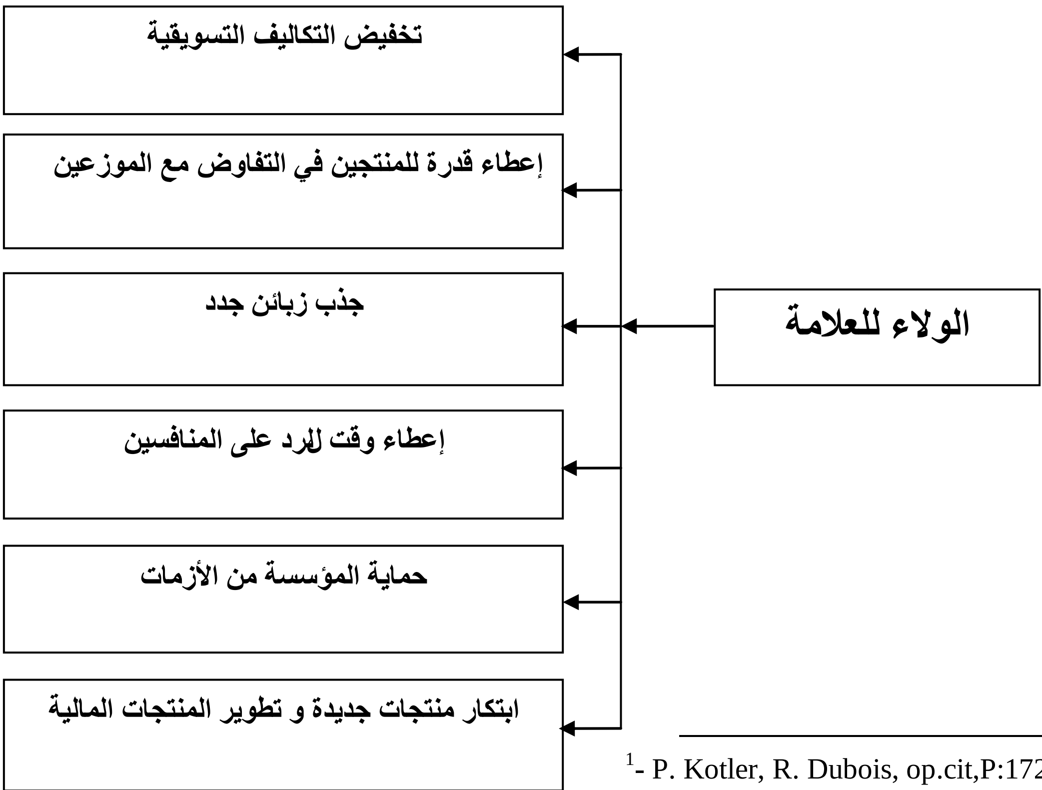
فمن خلال هذا الطرح يمكن تعريف الرضا كالآتي:« هو انطباع إيجابي أو سلبي يشعر به الزبون تجاه تجربة شرائية أو استهلاكية معينة نتيجة لمقارنة الرغبات المنتظرة مع إدراك أداء المنتجات »[1].

الفرع الثاني: الأهمية الإستراتيجية لولاء الزبون للعلامة

إن بناء الولاء للعلامة التجارية يكتسي أهمية إستراتيجية، فبناء ولاء الزبون يتضمن إستراتيجية تحدد وتحافظ وتنمي عائد أفضل الزبائن بفضل علاقة تفاعلية بقيمة مضافة ومرتكزة على المدى البعيد.[2]

الولاء للعلامة التجارية يقدم للمؤسسة أصلا معنويا، يمكن إدارته بشكل يسمح بتحقيق أرباح كبيرة وذلك بإتباع عدة طرق موضحة في الشكل رقم: (27).

الشكل رقم (27) : أهمية الولاء للعلامة



[1]- P. Kotler, R. Dubois, op.cit,P:172 .

[2]- Dominique Crie, **Rentabilité des programmes de fidélisation**, la revue français da Marketing, Paris, 2002, n°188, p:24.

المصدر: بتصرف الطالب استنادا إلى:52 :David. A. Aaker, J. Lendrevie, op.cit, P -

- J. N. Kapferer , op.cit, P: 52

– عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص:206.

يبرز الشكل رقم (27) الأهمية الإستراتيجية التي تكتسيه ا عملية الولاء للعلامة واليكم أهم الطرق التي تمكن المؤسسة من إنجاح هذه العملية.

1. تخفيض التكلفة التسويقية:

إن الإستراتيجيات التنافسية الممكن استخدامها للمحافظة على ولاء الزبائن تعتبر أقل تكلفة من نظائرها الخاصة بالحصول على زبائن جدد في كل مرة، فطبقا لبحوث ميدانية نجد أن تكلفة الاحتفاظ بالزبون تساوي خمس 1/5 تكلفة الحصول على زبون جديد وأن التوجه بالزبون والعمل على بناء علاقة تفاعلية معه طويلة المدى، تزيد احتمالات قيام هذا الزبون بتكرار شراء العلامة نفسها، مما يؤدي إلى خفض التكاليف من سنة لأخرى.[1]

2. إعطاء القدرة للمنتجين في التفاوض مع الموزعين:

يتم تسيير العلاقة بين المنتجين والموزعين في أغلب الأحيان حسب مبدأ القوة أو القدرة على التفاوض سواء من ناحية السعر، الكمية...، بالإضافة إلى قيمة العلامة، فالعلامات الكبرى تجد نفسها في أحسن المواقع، لأن الموزع يدرك جيدا أن الزبائن يريدون هذه العلامة وولائهم يضمن دورة كافية، لذا أصبحت فكرة الولاء عاملا مهما في اختيار الموزعين، لأن الموزع الذي لا يبيع هذه العلامات يدفع الزبون إلى تغيير محل التموين، إذن الولاء القوي يدعم الموقع التفاوضي للمنتجين مع الموزعين.

3. جذب زبائن جدد:

إن أفضل الطرق المؤدية إلى نمو واستمرار النشاط التسويقي مرهون بحصول المؤسسة على زبائن جدد من غير استثمارات إضافية أو إدخال تعديلات جوهرية على المنتجات أو زيادة منافذ البيع كما تعتبر طريقة الاتصال من الفم إلى الأذن، أحد وسائل تحقيق ذلك، حيث تشير نتائج البحوث الميدانية إلى أن الزبون الواحد الذي يشعر بالرضا عن منتج مؤسسة ما، سيتحدث عنها أمام عدد لا

---

[1] – عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص:107.

يقل عن ثلاثة أفراد. فشهرة العلامة هي نتيجة الحديث الإيجابي الذي ينقله الزبائن الأوفياء للزبائن المحتملين.[1]

4. إعطاء وقت لرد هجمات المنافسين:

امتلاك المؤسسة لقاعدة من الزبائن الأوفياء يعطيها مناعة ضد العلامات المنافسة، فلما لا يجد الزبون علامة معينة في رفوف المركز التجاري، يخرج للبحث عن العلامة في مراكز تجارية أخرى وهذا في وجود علامات أخرى منافسة لنفس المنتج، هذا ما قاله رئيس المدير العام لمؤسسة Heinz، كما استخدمتها مؤسسة Harlez – Davidson لصناعة الدراجات النارية فزبونها لا يفكر في منتجات المنافسة مهما كانت التكنولوجيا التي تتمتع بها دراجات أخرى ذات علامات تجارية مغايرة.[2]

5. حماية المؤسسة من الأزمات:

يتم ذلك من خلال حماية منتجاتها وعلاماتها من التلاعب والعبث بها، فالزبون شديد الولاء للمؤسسة يتصدى ويقاوم أيّ محاولة للتلاعب بمنتجاتها من جانب المنافسين، وذلك " بتبريره ا لما تفعله " بتقديم المعلومات للمؤسسة من المحاولات اللامشروعة التي يقوم بها المنافسون لضربها وإيقاع الضرر بمصلحتها، كما أن هذا الزبون يقف إلى جانب المؤسسة التي يدي لها الولاء إذا ما تعرضت لأزمات داخلية، بحيث يعمل على تبرير ما يحدث فيها وانتظار مرور الأزمة واستئناف المؤسسة لنشاطها العادي دون أن يظهر الزبون أي نية للتحول عنها إلى مؤسسة منافسة.[3]

6. ابتكار منتجات جديدة وتطويرها:

إن زيادة إيرادات المؤسسة وكذا تولد عوائد إضافية لها يتحقق أيضا من خلال تقديم منتجات جديدة للزبائن، فدور الزبائن الأوفياء في هذا المجال، هو إسهامهم بشدة في نجاح هذه العلامات وتقديم أفكار جديدة، تساعد على انتشارها وتقبلها من طرف الزبائن المحتملين، خاصة في المراحل المبكرة.

المطلب الثالث: وسائل بناء وقياس ولاء الزبون

نتطرق في هذا المطلب لأهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسات في بناء ولاء الزبون، كما نعرج في الجزء الثاني من هذ ا المطلب إلى أهم الطرق المنتهجة في قياس ولاء الزبون تجاه العلامة التجارية.

---

[1] - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص:108.

[2] - P. Kotler, **les clefs du Marketing**, Pearson éduction, France, 2003, P:59.

[3] عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص:107.

الفرع الأول: وسائل بناء ولاء الزبون

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الأدوات التي تراها أكثر فعالية في بناء ولاء الزبون تجاه العلامة التجارية نذكر منها مايلي:

1. فن العرض: (merchandising)

يشمل كل التقنيات التجارية التي تسمح بتهيئة المنتجات داخل نقطة البيع وكيفية تقديم المنتجات وعلاماتها للبيع في شروط مادية ونفسية ملائمة، فطريقة تهيئة العلامات ووضعها على الرفوف لها دورها في جلب الزبائن، وذلك من خلال الخدمة الحرة لاقتناء هذه العلامات واختيارها.[1]

2. خدمات ما بعد البيع:

هي مجموعة من الخدمات يقدمها المنتج أو الموزع للزبون بعد بيعه المنتج، وتتمثل هذه الخدمات في قطاع السيارات مثلا:

- ✓ مراقبة السيارات وفتح ورشات إصلاح مرفقة باستمارة تضم معلومات الزبون (تاريخ الإصلاح، مختلف عمليات الإصلاح، العامل الذي قام بالإصلاح...)، هذه الاستمارة تحول إلى مراكز المعالجة (قاعدة البيانات) في المؤسسة ليتم بعدها تحليل ودراسة هذه الاستمارات؛[2]
- ✓ سعي المؤسسة لإنشاء بنوك خاصة تقدم للزبائن قروض استهلاكية (البيع بالتقسيط) خاصة بشراء السيارات، دون أن يلجأ الزبون إلى بنوك خارجية.

3. بطاقات الولاء:

البطاقة هي وسيلة دفع، والتي أصبحت أداة تسويقية، و يتركز عمل البطاقة على نظام التعرف على الولاء الملازم لسلوك تكرار الشراء، كما يعتمد هذا النظام على حساب نقاط الولاء والزبون وجمعها كي يتم إعطاؤه بعض الامتيازات تتمثل في: التخفيضات، هدايا، علاوات... و هذه البطاقات تحمل بيانات توجه لقاعدة البيانات لتحليلها والاستفادة منها في دراسة الولاء.[3]

يمكن أن نميز بين عدة بطاقات: بطاقات على شكل شرائح (à puce) ، بطاقات à code Barres

4. مواقع الإنترنت:

يتعلق الأمر مبدأ بسيط المسجلين من الزبائن في قائمة المؤسسة، ترسل لهم العديد من المجلات والعروض التجارية الجديدة، تخفيضات في أسعار المنتجات، مسابقات الخ، وذلك عن طريق الرسائل الإلكترونية، هذه الطريقة تتميز بانخفاض كلفتها مع إمكانية الاتصال مباشرة بالزبون والتفاعل معه.

5. الهدايا والمكافآت:

---

[1]- Georges Lewis, Anne-Sophie Albert et Gauthier Boche, op. cit, P:415 .
[2]- Ibid. p:415.
[3] - P. Kotter, op.cit, p:60 .

يستفيد الزبون من بعض الامتيازات التي تتمثل في بعض الهدايا المرتبطة أو غير المرتبطة بنشاط المؤسسة، فهي وسائل تنشط وتحفز الزبون على الشراء، بغرض بناء وتدعيم مستوى الولاء السلوكي لدى الزبون أو الولاء الناتج عن مقدمات داخلية وقبلية (الرضا، العاطفة، التعلق...)التي تسبق سلوك الشراء[1].

6. النوادي المخصصة للزبائن:

تخصص المؤسسة هيكل تنظيمي يكون فيه الزبون عضوا فيه، بحيث يتحصل الزبائن الأوفياء على بعض الامتيازات الخاصة، يتسم نادي الزبائن بالتنظيم المحكم في اتصالاته مع الأعضاء وذلك لاستقطاب اكبر قدر ممكن من المنخرطين،مثل (نادي الأصدقاء لــ Barbie) بفرنسا، ويرتبط عمل النادي بنظام النقاط التي يحصل عليها المنخرط بالتسجيل في النادي، الإطلاع على العناوين الجديدة في مكان شراء المنتج، بعد الحصول على الرصيد المناسب من النقاط يتم تحويلها إلى هدايا من خلال مدة الاشتراك في النادي، ويهدف إنشاء النادي الخاص بالزبائن إلى:[2]

- ✓ بناء ولاء أفضل الزبائن بعد تميزهم وكذا تقوية صورة المؤسسة والعلامة معا؛
- ✓ تدعيم قاعدة البيانات التسويقية؛
- ✓ العمل على هدف وقطاع محدد.

فعالية النادي لا تحدد بعدد المنخرطين من الزبائن فقط بل بقدرة المؤسسة على إدارته وعلى مدى رضاهم وولائهم للمؤسسة (منتجاتها و علاماتها).

7. مصلحة الزبائن:

هي مصلحة داخل المؤسسة على علاقة دائمة بالزبون، فتقوم بالاستماع إلى الشكاوى والانتقادات وتزود المؤسسة الزبائن بمعلومات حول المنتجات المقدمة، كما أنها مكلفة أيضا بالتنسيق مع جمعيات حماية المستهلكين وبعض المنظمات الرسمية المعنية بتسويق المنتجات.

8. المجلات الخاصة بالزبائن:

تقوم المؤسسة بإعداد مجلات تشبه تلك الموجهة لقراء الصحف والمجلات العادية ولكنها موجهة للمؤسسة (منتجاتها، علاماتها)، ترسل هذه المجلة بطريقة دورية ومنتظمة إلى الزبائن ومن دون أي ثمن في أكثر الحالات، في حين أن هذا المبدأ لم يكن يتداول من قبل إلا عند المؤسسات ذات تشكيلة منتجات كبيرة والتي تخصص جزءا معتبر من ميزانيتها لتطوير نشاطاتها الإبداعية والإبتكارية، ولها

---

[1] - Hugues Dewolf, **la fidélisation de la clientèle**, édition diffusion, Clermont, 1999, P: 40.

[2]- Pierre Morgat, op.cit, p: 146 .

سياسة اتصالات كافية حتى تكون قادرة على إرسال هذه المجلات إلى مختلف الزبائن، إذا الهدف الأخير لهذه المجلات هو بناء ولاء الزبون تجاه المؤسسة أو لعلامتها.

الفرع الثاني: قياس ولاء الزبون

بهدف فهم واستيعاب ولاء الزبون تجاه العلامة التجارية وكيفية إدارتها بطريقة فعالة، يظهر لنا أنه من الضروري الاهتمام بمختلف الطرق التي تسمح لنا بقياسه، فتحليل أدوات القياس الخاصة بالولاء يعطينا فرصة لفهم فكرة الولاء بعمق والإحاطة بجميع أدوات القياس، التي تمدنا برؤية واضحة حول علاقة الولاء بالربح، فأول المقاربات التي يمكن استخدامها لقياس الولاء، نجد المقاييس السلوكية التي ترتكز على مبدأ ملاحظة سلوك تكرار شراء الزبون ومن ضمن المقاربات الأخرى التي يمكن الاستعانة بها نجد: تحليل تكاليف التغيير، المؤشر قياس الرضا، مقاربة تفضيل العلامات وأخيرا العلامات الأكثر انتشارا أو ارتباطا من طرف الزبائن.

1. المقاييس السلوكية:

تعتبر أحد الطرق لقياس ولاء الزبون للعلامة وتحليل مسار الشراء و نجده:[1]

- ✓ **نسبة تكرار الشراء:** و نعطي مثال:

– ما هي النسبة المئوية لمالكي سيارة Renault-Clio والذي يكررون شراء نفس العلامة (Renault-Clio)؟

– ما هي النسبة المئوية لمالكي سيارة Renault 25 ويكررون شراء (Renault safran)؟

- ✓ **نسبة الشراء:** من ضمن محاولات الشراء الخمس السابقة للزبون، ما نسبة الشراءات المخصصة لكل علامة؟
- ✓ **عدد العلامات المشتراة:**

– ما هي نسبة المشترين للقهوة الذين اقتنوا علامة واحدة؟

- ✓ **ولاء الزبون:** ولاء الزبون يمكن له أن يتغير حسب فئة المنتجات وعدد العلامات المنافسة. نسبة الزبائن الذين لا يستعملون إلا علامة واحدة تصل إلى 80% بالنسبة للمنتجات الواسعة الاستهلاك (الملح، سكر، قهوة، معجون الأسنان...)، وتصل إلى 40% للمنتجات الأخرى كالبنزين، العجلات، المصبرات بأنواعها...

صحيح أن المقاربة السلوكية لها نوع من الموضوعية في معالجة سلوك الولاء لدى الزبون إلا أن هذه النظرية لها بعض الحدود، يمكن اعتبارها مكلفة و صعبة التحقيق زيادة على ذلك فهي لا تزود المؤسسة بالكثير من المعلومات المتعلقة بوضعية الولاء للعلامة في المستقبل، من

[1]- D. A. Aacker, Jacques Lendrevie, op.cit, pp:49 - 50 .

جهة أخرى لا تسمح هذه المقاربة بالتفريق بين المشترين لعدة علامات والمشترين الذين غيروا العلامة. هذا ما حاولت مؤسسة IBM ملاحظته و تغييره.

2. تحليل تكلفة التغيير:

يبلغ الولاء الذروة لما تصبح تكلفة تغيير علامة أو مورد معين مرتفعة ففي هذه الحالة يصبح الزبون أسير استثمار معين لمنتج أو علامة فمتى اشترى الزبون جهاز إعلام آلي فتكلفة الجهاز في حد ذاته ما هي إلا جزء من التكاليف الكلية، فهناك تكاليف أخرى مثل: تركيب الجهاز بمختلف تطبيقاته والقيام بتكوين حول كيفية استعماله بطريقة جيدة، كذلك تصليح الجهاز إن حدث له طارئ... والتكلفة لا تتلخص فقط في التكاليف المالية ولكن تخص كذلك تكلفة الزمن فتضييع الوقت في التكوين والإصلاح يعتبر تكلفة كذلك وفي الحالة المقابلة نجد مثلا أن الزبون في قطاع الاتصالات الهاتفية (النقال) نجد أن الزبون يجد علامات في السوق ولكن تكلفة شراء شريحة تحمل مثلا علامة France Telecom فتغييرها بشريحة Orange يكون أسهل وأخفض لأن الزبون لا يتحمل الأعباء الخاصة بالتغيير في هذه

الحالة نجد أن تكلفة التغيير منخفضة جدا مقارنة بقطاعات أخرى وهذا بسبب المنافسة وخفض أسعار الشرائح الهاتفية. فهذا المثال يعطينا فكرة عن عدم ولاء الزبون واستغلاله لهذه النقاط لتلبية حاجاته ورغباته.

3. مقياس الرضا:

مهما كان مستوى الولاء فإن مفتاح التشخيص المتعلق بمقياس الرضا مهم جدا، وهنا تطرح المؤسسة عدة أسئلة لقياس مستوى الرضا لدى الزبون تجاه العلامة.

- ✓ ما هي المشاكل التي يواجهها الزبون في علامة معينة؟
- ✓ ما هي مصادر عدم الرضا لدى الزبون ولماذا يغير الزبون العلامة ؟

✓ ما هي الخصوصيات التي تسبق عدم الولاء؟

إنّ الإجابة على هذه الأسئلة بالنسبة ل لمستويين هرم الوفاء الثاني والثالث (المحافظين والمحاسبين) انظر إلى الشكل رقم 26 يسمح هذا الشكل بإعطائنا فكرة عن رضا الزبون أو عدمه ، وبالتالي إمكانية الرفع من مستوى وفائهم.

من المهم جدا أن كل مقاييس الرضا أو عدمه، تكون مغفلة ومستمرة بطريقة منتظمة عن طريق وسائل مثل: العينات والطرق الإحصائية التي تضمن تمثيل أفضل وحساسية كبيرة التي يمكن أن تطرأ على سلوكيات الزبائن خاصة منها المتعلقة بالرضا والولاء.

4. مقاربة تفضيل العلامات:

في المستوى الرابع من هرم الولاء نجد المتغير المتعلق بتفضيل العلامات ظاهرا بشكل كبير ولهذا تطرح المؤسسة عدة أسئلة:

✓ هل الزبائن يحبون هذه العلامة؟

✓ هل هناك شعور بالاحترام والارتباط العاطفي تجاه العلامة؟

✓ هل يمكن للمؤسسة أن تشعر بميول الزبائن تجاه العلامة؟

إن شعور الزبون بالود تجاه علامة معينة يعزز من مقاومته لعلامات أخرى منافسة، هذه الأخيرة تصعب من مهمتها لاستمالته، ولهذا تلجأ إلى فرض خصائص جيدة لعلامات منتجاتها سواء كانت تقنية أو خدماتية كما يتمثل لنا الارتباط العاطفي لأي علامة في: تفضيل الزبون للعلامة، الاحترام، الثقة. كما يمكننا قياس تفضيل العلامة عن طريق المبلغ الإضافي الذي يدفعه الزبون للحصول على علامة معينة أو تقييم المجهودات المبذولة من قبل المنافس (العلامة المنافسة) في أسعارها(سياسة التسعير) من اجل كسب ولاء الزبائن، كما هناك مقياس بسيط يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليه في معرفة الزيادة التي يمكن أن يدفعها الزبون في شرائه لمنتج معين أو لعلامة معينة، نذكر عل سبيل المثال مقياس (Dolhrmetric) الذي يرتكز على المبلغ الذي يمكن أن يدفعه الزبون لكي يتحصل على علامة معينة.

5. العلامات الأكثر قوة:

إن العلامات القوية هي تلك التي تمتلك قيمة كبيرة، والتي تتمتع بنسبة عالية من تعلق المستهلكين بها،كما أنها تتميز بالانتشار والشهرة، وتعتبر هذه الأخيرة سهلة الاكتساب كونها قابلة التحقيق من عدّة أوجه وطرق، وتعتبر وسيلة الاتصال "من الفم إلى الأذن " حول المنتج عنصر هام لقياس نسبة تعلق المستهلك بالعلامة، فالمستهلك الذي يحب العلامة يتحدث عنها وينصح بها غيره، و يوضّح لماذا يجب شراء هذه العلامة[1].

[1] - D.A Aaker., J. Lendrevie, op.cit, pp. 46-47

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال ما سبق يتضح بأن ولاء الزبون لعلا مة تجارية معينة، يعتبر من أولويات التسويق المعاصر، فالولاء لا يعدو أن يكون مجرد سلوك شرائي متكرر ، بل يتعدى ذلك إلى مجموعة من المقدمات الإدراكية والعاطفية التي تتحكم في مدى تكرار هذا السلوك، وهذا نتيجة لطبيعة تكوين العلامة التجارية فهي أصل من أصول المؤسسة، ذو أبعاد (بعد مادي وبعد معنوي)، تحقق من خلالها المؤسسة مردوديتها وبقائها في السوق.

كسب وبناء ولاء الزبون يتطلب من المؤسسة إمكانيات بشرية ومالية وتنظيمية معتبرة ، لذلك تستخدم المؤسسة كفاءاتها لصياغة جملة من الاستراتيجيات تسهم في بناء ولا ء زبائنها للعلامة التجارية، كما تعتمد هذه الاستراتيجيات بدرجة كبيرة على مجموعة من الوسائل والأدوات التي تحفز على كسب قاعدة لا يستهان بها من الزبائن الأوفياء.

يرتكز أيضا ولاء الزبون للعلامة التجارية على مدخل حديث في غاية الأهمية ألا وهو تسويق العلاقة مع الزبون، فجودة العلاقة التي تربط الزبون بالمؤسسة هي كذلك مفتاح الوصول لكسب ولاء الزبون، وذلك يعتمد على قدرة المؤسسة في كسب ثقته وتحقيق التزاماته ا ووعودها تجاهه وكذا التحسين الدائم للمنتجات ، كما أن التطور التكنولوجي في مجال الإعلام والاتصال أسهم بدرجة كبيرة في تنمية هذا المدخل، ومن مظاهره ظهور بما يسمى بإدارة العلاقة مع الزبون والتي أ ضافت لبنة جديدة في بناء ولاء الزبون تجاه علامتها.

الفصل الرابع:

إسهام إدارة القوة البيعية لكيا موتورز الجزائر في تفعيل ولاء الزبون تجاه علامتها

تمهيد:

في الفصول الثلاثة السابقة، تعرضنا إلى الجانب النظري، والذي حاولنا من خلاله تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه إدارة قوة البيع في تطوير أداء رجال البيع، الأمر الذي سيساعد المؤسسة بشكل كبير على ربط علاقة طويلة المدى مع الزبون.

أما في هذا الفصل سنقوم بإسقاط تلك المفاهيم النظرية على الواقع الميداني، و عليه سنقوم بإبراز دور إدارة قوة البيع في تفعيل ولاء الزبون تجاه علامتها ، وذلك من خلال التركيز على حالة مؤسسة كيا موتورز الجزائر ، إحدى المؤسسات الناشطة في السوق الوطنية والمتخصصة في تسويق وتوزيع السيارات.

أما فيما يتعلق بالدراسة التطبيقية، فقد قمنا بإعطاء لمحة موجزة عن سوق السيارات العالمية والمحلية مبرزين في ذلك مكانة كيا موتورز الجزائر منها، ثم تم إعداد استبيانين، الأول موجه لموظفي وإطارات المديرية التجارية لمؤسسة كيا م وتورز الجزائر باعتبارها المشرفة المباشرة على أنشطة قوى البيع ، والذي يهدف إلى معرفة مدى نجاعة السياسات الإدارية لكيا موتورز في تسيير قواها البيعية، أما الاستبيان الثاني فهو موجه لزبائن كيا والذي يهدف أساسا لمعرفة علاقة قوة البيع بولاء الزبون تجاه علامة كيا موتورز، وقد تم تقسيم الفصل التطبيقي إلى مبحثين أساسين وهما كالآتي:

- **المبحث الأول:** دراسة وضعية مؤسسة كيا موتورز الجزائر في السوق ومدى نجاعة سياساتها الإدارية في تسيير قواها البيعية.
- **المبحث الثاني:** تفريغ وتحليل نتائج الاستبيان الخاص بعلاقة قوة البيع بولاء الزبون تجاه علامة كيا موتورز.

المبحث الأول: دراسة وضعية مؤسسة كيا موتورز الجزائر في السوق ومدى نجاعة سياساتها الإدارية في تسيير قواها البيعية.

نتناول في هذا المبحث جملة من المحاور التي تتعلق بسوق السيارات، لهذا خصصنا جزء الأول من المبحث لدراسة وضعية سوق السيارات في العالم وفي الجزائر مدعمين ذلك بجملة من المعطيات

والمؤشرات الإحصائية وكذا أهم العوامل التي قد تؤثر قي تطوره ، لنعرج بعد ذلك لتحليل الاستبيان المتعلق بمدى نجاعة السياسات الإدارية المطبقة في كيا موتورز الجزائر.

المطلب الأول: دراسة وضعية سوق السيارات

إن قطاع السّيّارات كان ولازال الميدان المفضّل للاختراع والابتكار التّكنولوجي وتجريب الحلول التّقنية الجديدة، ولهذا فإذا قيس قطاع صناعة السّيّارات في العالم بحسب قيمة منتجاته فإنّه يتصدّر جميع القطاعات الأخرى فـي كل من اليابان والولايات المتّحدة الأمريكيّة وعدد من دول أوروبا الغربية[1]...، ولهذا فصناعة السّيّارات تشكّل الدّعامة الأساسيّة لاقتصاديات العديد من الدّول الصّناعية الكبرى، حيث تعمل على الرفع من الناتج الوطني الخام للدول وبالتالي الإسهام في تنمية اقتصاديات ها، وعليه فإنّ كبرى المؤسّسات تتصارع من أجل إنتاج وتسويق منتجات جديدة قادرة على الصّمود في وجه المنافسين، وهذا ما يُفسّر تمركز الإنتاج العالمي في أمريكا الشّماليّة، اليابان، وأوروبا الغربية؛ إذ يُمثّل هذا الثّلاثي 89 % من الإنتاج العالمي[2].

الفرع الأول: وضعية سوق السيارات في العالم

عرف الإنتاج العالمي للسيارات تزايدا كبيرا مقارنة بالسنوات الفارطة، والجدول رقم (09) يُبيّن لنا التّرتيب العالمي لكلّ مجموعة مُصنّعة تبعا لعدد السّيّارات المنتجة.

يتّضح من الجدول رقم (09) أنّ المُصنّع الياباني تويوتا يأتي في المرتبة الأولى في عدد وحدات الإنتاج بحيث بلغ إنتاجها سنة 2007 بـ 9.4 مليون سيارة بحصة سوق عالمية تقدر بـ 13.2% متبوعا بالعملاق جنرال موتورز الذي ينتج حوالي 9.3 مليون وحدة سنة 2007، بحيث يهيمن بدوره على 13% من السّوق العالميّة للسّيّارات.

الجدول رقم(09): ترتيب الإنتاج العالمي للسيارات حسب المجموعة المُصنّعة لسنتي 2007 -2008

الرتبة	المجموعة	2007كمية الإنتاج في	2008 كمية الإنتاج في
01	تويوتا	754 497 9	5 210 000
02	جنرال موتورز	818 349 9	7 582 000
03	فولسفاكن	6 346 222	4 809 000
04	فورد	6 247 506	6 556 000
05	هوندا	3 911 814	2 328 000
06	بي أس أ*	3 457 385	2 247 000
07	نيسان	3 431 398	2 620 000
08	فيات	2 679 451	2 696 000

[1] - http://www.on1ine.net/vb/index.php?s=c692cac010c4128303abc94aeff8f26a, le 23/11/200 8 à 10:23

[2] - http://www.wikipidia.org/wiki/%D8%B3%D9%8A%A7%D8%B1%D8%A9, le 31/10/07 à 15:56

* (التي تضم كل من مؤسسة بيجو و سيتروان.PSA بي أس أ: يقصد بها المجموعة الفرنسية لصناعة السيارات)

09	رينو	2 669 040	2 283 000
10	هيونداي	2 617 725	899 000

المصدر: www.Alternatives-Economiques.fr/automobile---une crise structurelle-fr-art 831_42604.html? Le 17/04/2009 à 14 : 33

كما يتّضح من جهة أخرى أنّ المُصنّعين الستّ الأوائل يسيطرون على أكثر من نصف الإنتاج العالمي بنسبة 53.2 %.سنة 2007، وتجدر الإشارة إلى أنّ المُصنّعين الأسيويين يستحوذون على حصة هامّة من الإنتاج العالميّ للسّيّارات والمقدّرة بـــأكثر من 25.2 % سنة 2007، مما يبين مكانة الإنتاج الأسيوي (اليابان وكوريا الجنوبية) وقدرته على منافسة السوق الأوروبية والأمريكية.

نلاحظ أيضا أن في سنة 2008 انخفاض شديد في الإنتاج العالمي للسيارات، حيث تم إنتاج سنة 2007 أكثر من 50.2 مليون سيارة، في حين أنتجت مصانع السيارات في سنة 2008 إلا 37.2 مليون سيارة أي بفارق 12.8 مليون سيارة، ويرجع هذا الانخفاض نتيجة للازمة الاقتصادية ، حيث شهد عام 2008 ارتفاع في مواد الخام والبنزين وهذا بسبب ارتفاع أسعار النفط حيث بلغ سعر البرميل الواحد سقف 100 دولار أمريكي، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل : تغير العادات الشرائية للزبائن، اشتداد المنافسة في السوق...

نتيجة للأزمة الاقتصادية العالمية انخفض إنتاج السيارات في معظم المؤسسات الكبرى، حيث تراجع إنتاج مؤسسة تويوتا من 9.4 مليون سيارة في سنة 2007 إلى 5.2 مليون سيارة في سنة 2008 مما أدى إلى تراجع حصتها السوقية بنسبة – 03.4% ، كما شهدت مصانع جنرال موتورز انخفاض كبير في الإنتاج حيث تقهقر إنتاجها من 9.3 مليون وحدة سنة 2007 إلى 7.5 مليون وحدة سنة 2008 بفارق –1.8 مليون وحدة، فيما عرفت هي الأخرى المصانع الأوروبية بريادة المصنع الألماني فولسفاغن صاحب المرتبة الثالثة عالميا تراجع في إنتاجها، حيث بلغ إنتاجها سنة 2007 حوالي 6.3 مليون سيارة في حين انخفضت وتيرة إنتاجها سنة 2008 إلى 4.8 مليون سيارة بفارق قدر بـــ – 1.5 مليون سيارة.

1. الإنتاج العالمي للسيارات:

هناك العديد من الدول التي تـسهم في الإنتاج العالمي للسيارات ، فقد نجد دول معينة تمتلك داخل حدودها الجغرافية أكثر من مصنع، في حين نجد دول أخرى تمتلك فروع لتركيب السيارات،

تتصدر اليابان مجموعة الدول العشرين الأكثر إنتاجا وتصنيعا للسيارات في العالم سنة 2008، بطاقة إنتاجية تتعدى 11.5 مليون سيارة، تسوق في جميع أنحاء العالم، فلليابان وحدها تحوز على أكثر من 09 علامات متخصصة في صناعة السيارات والمتمثلة في : تويوتا، هوندا، ميتسوبيشي، مازدا، ايسوزو، سوبارو، سوزوكي، نيسان، فوجي، دايهاتسو...، مما يجعلها في مصاف الدول الأكثر امتلاكا للعلامات المتخصصة في صناعة السيارات.

كما يحل العملاق الصيني في المرتبة الثانية عالميا سنة 2008، بإنتاج قدر بـــ 9.3 مليون سيارة، ويعد احتلالها لهذه المرتبة مفاجأة كبيرة بالنظر إلى انجازاتها الصناعية المرتبطة بمجال السيارات، فلقد شهد قطاع إنتاج السيارات نموا سريعا منذ عام 2000، مقارنة بدول أخرى كالولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا، ففي سنة 2009 أين ظهرت بوادر الأزمة المالية العالمية، شهدت الصين ارتفاعا في الإنتاج بلغ 13.8 مليون سيارة متجاوزا اليابان بوصفها أكبر صانع للسيارات في سنة 2008، لتصبح الصين اكبر سوق للسيارات في العالم لسنة كاملة، متجاوزة بذلك الدول الكبرى.[1]

في عام 2008، تم بيع ما مجموعه 65 مليون سيارة جديدة في جميع أنحاء العالم 20.5 مليون في أوروبا و18.2 مليون في آسيا والمحيط الهادئ، 17.4 مليون في الولايات المتحدة وكندا، 5.1 مليون في أميركا اللاتينية، و2.4 مليون في الشرق الأوسط و 1.4 مليون في أفريقيا .

إن تصنيع وإنتاج السيارات في الدول الإفريقية يكاد يكون منعدما مقارنة ببقية الدول النامية باستثناء بعض المحاولات لتركيب السيارات مثل : جنوب إفريقيا، ونيجيريا، المغرب ومصر، آما فيما يخص الجزائر فإن محاولات لإنتاج السيارات تبقى مشاريعها حبرا على ورق.

2. اثر الأزمة المالية على سوق السيارات في العالم

يعيش العالم في هذه الفترة أزمة مالية كبيرة، أطلق عليها بعض المهتمين بالزلزال المالي، الذي أصاب الاقتصاد الأمريكي وانتقل منه إلى باقي دول العالم، خصوصا منها الدول المتقدمة التي تتشابك وتتفاعل اقتصادياتها مع بعضها البعض، وهرعت الحكومات في تلك البلدان إلى البحث عن سبل مناسبة لمعالجة بعض جوانب الأزمة، وضخت المبالغ الطائلة من احتياطاتها النقدية لتوفير السيولة النقدية التي فقدتها البنوك بسرعة كبيرة بسبب خوف المودعين وإسراعهم إلى سحب ايداعتهم، ولكنها (أي الحكومات) مع كل ذلك لم تنجح لحد الآن في كبح جماح هذه الأز مة أو تقليل آثارها، فزاد عدد العاطلين عن العمل، وزاد عدد المؤسسات المالية المفلسة، وبدأت بعض الصناعات في الاقتصاد الحقيقي بطلب المساعدة أو مواجهة الانهيار كما حصل لمؤسسات صناعة السيارات الأمريكية، بحيث ضعفت القدرات الشرائية للمستهلكين ودخلت الاقتصاديات المتقدمة في مرحلة ركود.

الفرع الثاني: تحليل وضعية سوق السيارات في الجزائر

نتناول في هذا المطلب وضعية الحظيرة الوطنية للسيارات مدعمة ببعض المؤشرات الإحصائية وانعكاسات الأزمة العالمية على سوق السيارات في الجزائر لنتطرق بعد ذلك إلى دراسة تطور سوق السيارات وآفاقه المستقبلية.

1. وضعية الحظيرة الوطنية للسيارات

[1] -http://oica.net/wp-content/uploads/world-ranking-2008.pdf le: 27/06/2009 à 14:45.

تتكون الحظيرة الوطنيّة للسّيّارات بالجزائر من جميع المركبات الجديدة والمستَعمَلة والتي تسير على مستوى التراب الوطني، والجدول رقم (10) يوضح توزيع السيارات في الحظيرة الجزائرية حسب النّوع .

الجدول رقم(10): توزيع الحظيرة الوطنية للسيارات حسب النوع في 2006/12/31

نوع السيارة	العدد	النسبة المئوية
سيارة سياحية	2.042.824	% 60.04
شاحنات	322.698	% 9.48
سيارات نفعية	687.391	% 20.20
جرارات فلاحة	125.892	% 3.70
قاطرات	103.028	% 3.03
حافلات	54.769	% 1.61
جرار الطرقات	53.114	% 1.56
دراجات نارية	9.507	% 0.28
سيارات خاصة	3.071	% 0.09
المجموع	**3.402.294**	**% 100**

المصدر: http :/www.ons.dz/them_statistique.htm, le :15/11/2009 à 14 :28

نلاحظ أن عدد المركبات الموجودة في الحظيرة الوطنية تقدر بـــ 3.4 مليون مركبة في 2006/12/31، والتي تتكون أساسا من السيارات السّياحية، هذا القطاع من السوق بالغ الأهمية لأنه يمثل لوحده أكثر من نصف الحظيرة الوطنية بـــ 60.04 %، فالسيارة السياحية هي الأكثر إقبالا من قبل المستهلكين الجزائريين.

تليها في المرتبة الثانية السيارات النفعية بـــ 20.20 % من الحظيرة الوطنية، وهذا راجع إلى إمكانيّة استعمالها استعمالا مهنيا أو للاستعمال الشخصي، خاصة بعد ظهور السيارات النفعية ذات الاستعمال المزدوج التي أطلقتها تويوتا.

وفي المرتبة الثالثة الشاحنات بحصة تقدر بـــ 9.48 %، أما 10.28 % المتبقية فهي موزعة على مختلف الأنواع الأخرى كالجرارات والحافلات،...

بلغ تعداد الحظيرة الوطنية للسيارات إلى غاية نهاية السداسي الأول من السنة الماضية 2007 أكثر من 3.7 مليون مركبة، بزيادة قدرت 297.706 مركبة عن نهاية 2006، يشير مؤشر استيراد السيارات خلال 2007 إلى ارتفاع ملحوظ، حيث تم استيراد 135 ألف سيارة جديدة خلال السداسي الأول 2007 مقابل 91.239 سيارة في نفس الفترة من سنة 2006، وقد تصدرت السيارات السياحية قائمة المركبات المستوردة بـــ 32 ألف مقابل 62.238 مركبة و2.206 شاحنة جديدة.

تأتي الجزائر العاصمة على رأس الولايات بـــ 47.621 مركبة مرقمة بترقيم جديد خلال ستة أشهر الأولى من 2007، وإذا أضفنا نفس العدد من المركبات للسداسي الثاني 2007 ونصفها للثلاثي

الأول 2008 فيصبح تعداد الحظيرة الوطنية للسيارات تقريبا 4.5 ملايين سيارة، في انتظار أن يجمع الديوان الوطني للإحصاء آخر الأرقام المتوفرة.

2. انعكاسات الأزمة المالية العالمية على قطاع السيارات في الجزائر

يجمع خبراء ومتعاملون أن سوق السيارات في الجزائر تأثرت كثيرا بتداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية، ولعل أبرز مظاهر هذا التأثو انخفاض المبيعات وتردد المصارف في منح قروض الاستهلاك الموجّهة لشراء السيارات، إلى جانب ارتفاع نسبة الفوائد المطبقة على هذه القروض والضريبة المطبّقة على بيع السيارات منذ سبتمبر 2008، بكل ما قد يتسبب به هذا المشهد من كساد سوق استثمار السيارات في البلاد .

يلاحظ الخبيران الجزائريان أنيس نواري وسليم لعجايلية:« أن أزمة المالية ألقت بظلالها على السوق المحلية للسيارات، وأن هذه الأخيرة باتت تواجه بحسبهما مشاكل هيكلية عويصة، واضطرت كثير من المجموعات الناشطة في الجزائر إلى إلغاء العديد من طلبات الشراء، بعد إحجام 80 % من الزبائن عن اقتناء سيارات، تبعاً لمصاعب جمّة على مستوى المصارف»[1].

يقول رئيس الجمعية الجزائرية لوكلاء السيارات محمد بايري : «إنّ العديد من التدابير التحفيزية لتشجيع المواطنين على اقتناء سيارات وتحرير ثنائية العرض والطلب، لم تحظ بالتجاوب اللازم، رغم قيام بعض الوكلاء بتخفيض الأسعار، سيما مع القيمة الباهظة للضريبة المستحدثة الخاصة بالسيارات، بموجب قانون الموازنة التكميلي، وبات لزاما على أي شخص يشتري سيارة أن يدفع إتاوة أقل ها 50 ألف دينار بالنسبة إلى السيارات العادية» .[2]

وقد تصل إلى حدود 120 ألف دينار لسيارات تعمل بمحرّك الديز ل، كما تم استحداث ضريبة بـ 01 % ويفرض ضريبة على الوكلاء بـــ 01 % من رقم أعمال الوكلاء السنوي، وهو إجراء صنّفه المتعاملون بالمجحف في حقهم .

أتى قرار الحكومة صادماً لوكلاء البيع والزبائن على حد سواء، وتحرّك كل طرف في اتجاهه، ووسط جو –هستيري– غير مسبوق، شهدت مختلف مقرات وكلاء السيارات حالة من الاستنفار، سيما بعد شيوع أنباء عن فرض الضريبة بأثر رجعي، في وقت فضل مواطنون تقديم ملفاتهم على مستوى البنوك لتسريع وتيرة الإجراءات، حتى لا يقعوا تحت طائلة الضريبة الجديدة.

من جهة أخرى، تريد السلطات الجزائرية تغليب عامل الإنتاج على سوق السي ارات، بعدما ظلت ساحة للتسويق والتوزيع لا غير، وهو ما جعل الاقتصاد الجزائري لا يستفيد من شيء، ولعل هذا ما

---

[1] -http://www.-magazin-autonline.com/évènement/automobile/ Alger/1887.html le:24/12/2008 à 21 :06.

[2] - http://www.dzscoop.com/ar/index.php?option=com_content&view=article&id=2477: -00-32&catid=40:economie&Itemid=56- le : 30/09/2009 à 17 :36.

يفسر كلام وزير المالية الجزائري كريم جودي من أنّ الاستثمارات يجب أن تتم في الجزائر، ولا يجب أن نقتصر على استهلاك المنتجات المصنعة فحسب، وهو ما جعل المسؤول عينه يعطي انطباعا مفاده باستعداد الحكومة للتجاوب مع المنتجين، حيث أوعز أنه إذا ما أبدى مستثمرون في قطاع السيارات اهتماماً للحضور في السوق المحلية من خلال استحداث مناصب شغل وقيمة مضافة في الجزائر، سيمكن للحكومة حينئذ دراسة شروط جبائية محفزة .

3. تطور قطاع السيارات في الجزائر

كشفت جمعية وكلاء مصنعي السيارات في الجزائر منذ بداية العام، أن مبيعات السيارات انتعشت في شهور أولى من سنة 2009 مقارنة بالفترة نفسها من عام 2008، إلا أن المبيعات في الجزائر تراجعت بنسبة 30 % في الثلاثي الأخير من سنة 2008، بينما تراجعت الإيرادات بنسبة فاقت 21 بالمائة خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة، وهذا راجع لعدة أسباب منها الإجراءات الحمائية التي قررتها الحكومة لمواجهة الأزمة الاقتصادية العالمية.

1. أسباب تراجع مبيعات السيارات في السوق الجزائرية:

سجلت مبيعات السيارات في الجزائر تراجعا حادا خلال السداسي الثاني من السنة الجارية، بنسب تراوحت بين 30 و35 %، حسب معطيات نشرتها جمعية وكلاء المصنعين للسيارات المعتمدين في الجزائر، وهو التراجع الأول من نوعه في نشاط بيع السيارات في الجزائر منذ 2002.

وقال محللون أن تراجع مبيعات السيارات في الجزائر لا علاقة له بالأزمة المالية العالمية، ولكنه مرتبط بجملة من العوامل المحلية، وفي مقدمتها إقرار الحكومة لضريبة على مبيعات السيارات للحد من شراهة المواطنين في شراء السيارات في إطار الأساليب الغير المعلنة لمكافحة ظاهرة الزحام في الطرقات، كما أن عددا كبير من الزبائن يفضلون انتظار بداية السنة الجديدة لشراء سيارة لتسجيلها في السنة الجديدة، فضلا عن تقدم أشغال المترو والتراموي المنتظر استلام أجزاء من المشروع مع نهاية السنة القادمة، مما سيساهم في حل إشكالية النقل الجماعي في العاصمة.[1]

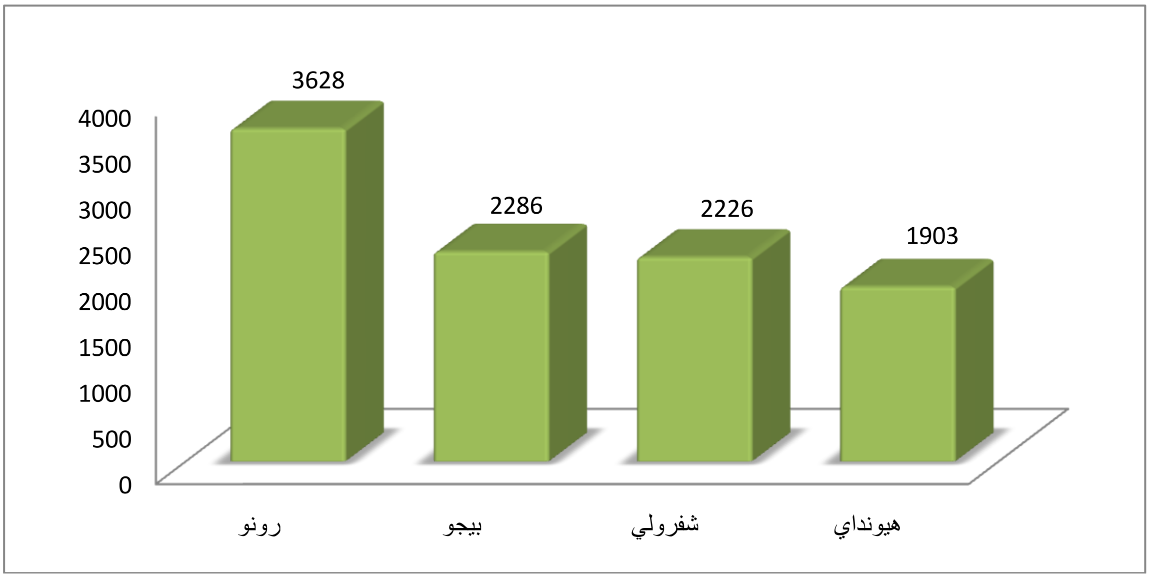
هذا الانخفاض في المبيعات راجع أيضا إلى الإجراءات التي قررتها الحكومة في الموازنة الإضافية لعام 2009 ، ألغت بموجبها القروض الاستهلاكية الممنوحة للمواطنين خاصة الموجهة لشراء السيارات باعتبار أنها كانت تخدم الشركات الأجنبية ، كما اشترطت الحكومة الاحتفاظ بـــ 51 % لصالح الشريك

---

[1] http://www.freeworld.icidz.com/viewtopic.php?p=132&sid=7b735bc5202c663509e1aab087d1086d le : 17/02/2010 à 21 :34

الجزائري في أيّ مشروع استثماري مع الأجانب ، إضافة لفرض منح شركات الاستيراد والتصدير الأجنبية 30 %من حصصها لمستثمر جزائري.[1]

الشكل رقم (28): رسم بياني يوضح المراكز الأربع الأولى لمؤسسات بيع السيارات مع نهاية السداسي الأول من سنة 2009



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة (الإدارة العامة) سنة 2009

يتضح من خلال الشكل رقم(28) الحضور القوي للعلامات الفرنسية، فالمركز الأول و الثاني هما من نصيب رونو وبو جو، حيث تمكنت مؤسسة رونو الجزائر من تسويق 3628 وحدة من مختلف الطرازات خلال شهر جوان من سنة 2009 أي بارتفاع يقدر بـــ 64,4 % حسب الإحصائيات الأخيرة للمؤسسة، لتتصدر مؤسسة رونو الجزائر صدارة الترتيب في السوق الجزائرية للسيارات، تقابلها 1638 وحدة من مختلف طرازات العلامة داسيا التابعة للمؤسسة رونو، فيما لاتزال سيارة سامبول من عائلة رونو تحتل هي الأخرى المرتبة الأولى من حيث الطرازات والأصناف الأكثر بيعا لشهر جوان 2009 رغم تراجعه بـــ 17,22 % مقارنة بالشهر ماي، واستطاعت مؤسسة رونو الجزائر من تسويق 1400 وحدة من ذات الطراز، وبهذا تكون مؤسسة رونو الجزائر قد نالت لقب رائد السوق الجزائرية للسيارات خلال السداسي الأول لـــ 2009 ، ويعود الفضل في ذلك إلى العديد من العوامل، منها العروض الترقوية التي أطلقتها، بالإضافة إلى توسع شبكتها الوطنية الخاصة بالتوزيع، وكذا العروض والخدمات المختلفة، بالإضافة إلى إطلاقها العديد من الطرازات الجديدة مؤخرا لاسيما الشبابية والرياضية منها.

ما يلاحظ على مبيعات السيارات بالجزائر خلال شهر جوان، حسب إحصائيات جمعية وكلاء السيارات، هو القفزة النوعية التي حققتها مؤسسة بو جو الجزائر خلال نفس الفترة، إذا تمكنت من

---

[1]- http://ar.webmanagercenter.com/management/article-1661-%D8%A3%D8%AE% le :17/02/2010 à 20 :48

احتلال الترتيب الثاني على التوالي بعد رونو الجزائر من حيث المبيعات، بعدما ظلت تتدحرج بين الترتيب الثالث والرابع خلال الشهور الأولى من سنة 2009، وجاءت بوجو الجزائر في الرتبة الثانية بعد تسجيلها مبيعات وصلت 2286 وحدة من مختلف الطرازات، حيث ارتفعت بـــ 76,3 بالمائة مقارنة بمبيعاتها خلال ماي 2009، وفيما يخص الطرازات الأكثر بيعا لعلامة بوجو بالجزائر، جاءت سيارة بوجو 207 في المرتبة الخامسة خلال جوان بـــ 790 وحدة مسجلة بذلك انخفاض قدره 38,18 %، مقارنة بما كانت عليه في ماي 2009 .

جاءت في المرتبة الثالثة كأحسن العلامات بيعا خلال شهر جوان 2009، علامة شفرولي الأمريكية التي تمثلها بالجزائر مؤسسة ديامال، تمكنت هذه الأخيرة من تسويق 2226 وحدة خلال شهر جوان من نفس السنة، بارتفاع طفيف قدره 38 % مقارنة بشهر ماي.

تراجعت مبيعات هيونداي الجزائر إلى المرتبة الرابعة، بعدما ظلت تلازم المرتبة الثانية، إذ سوقت هيونداي الجزائر 1903 وحدة، أي بانخفاض قدره 96 %.

2. آفاق قطاع السيارات في الجزائر

يعتبر قطاع السيارات في الجزائر سوق واعدة بالنظر إلى الطلب المتزايد على السيارات بسبب ارتفاع الطلب على وسائل النقل بالإضافة إلى وجود إمكانية لتسديد أسعار السيارات ، وفي مايلي اهم آفاق قطاع السيارات في الجزائر. [1]

1.2. تشجيع سياسة إنتاج السيارات في الجزائر:

وضعت مجموعة من التدابير والتسهيلات لتشجيع إنتاج السيارات، وتمهيد الطريق أمام قيام عمليات شراكة بين متعاملين محليين وشركات صناعة السيارات العالمية لإنشاء وحدات إنتاجية في الجزائر، بعدما أعاب متخصصون على الأخيرة افتقادها لأي حراك إنتاجي وقيام السياسات الحكومية على تشجيع الاستهلاك، في صورة 30 مؤسسة للسيارات موجودة في الجزائر، تختص بالتسويق لا بالإنتاج.

2.2. إقامة اتفاقيات شراكة بين وكلاء السيارات في الجزائر والمجموعات الكبرى لتصنيع السيارات:

وقعّت الجمعية الجزائرية لوكلاء السيارات مع كل من المجموعة الفرنسية الوطنية للتكوين في ميدان السيارات والجمعية الوطنية الفرنسية للسيارات على اتفاقية إطار وشراكة لتنمية وتحسين كفاءات وخبرات موظفي مؤسسات خدمات ما بعد البيع في ميدان السيارات بالجزائر.

3.2. فتح مصنع لتركيب السيارات في الجزائر:

---

[1] - http://www.auto-online.com/economie/automobile/article/1366.html le: 24/11/2008 à 14:56

أعلنت مؤسسة رونو، ثاني أكبر شركة فرنسية لصناعة السيارات بأنها تعتزم فتح مصنع جديد لتركيب السيارات بالجزائر وبالتحديد بالمنطقة الصناعية للرويبة، وذلك بالشراكة مع الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بتكلفة استثمار عالية، ومن المقرّر أن يُنتج المصنع الجديد حوالي 50 ألف سيارة سنويا، توجّه للبيع في السوق الجزائرية.

الفرع الثالث: تقديم مؤسسة كيا موتورز الجزائر

تعتبر كيا موتورز (**kia motors**) من بين أهم المؤسسات الكورية الموجودة في الجزائر، والتي بدأت عملها في الجزائر سنة 1999.

تسعى مؤسسة كيا إلى تحسين صورة العلامة في أذهان المستهلكين الجزائريين من خلال استعمال عدة أساليب ترويجية، كما تحاول المؤسسة من خلال تصميم هيكلها التنظيمي إلى زيادة فعالية النشاط البيعي والتوزيعي.

1. نشأة مؤسسة كيا موتورز وتطورها

تأسست مؤسسة كيا موتورز الكورية في عام 1944 من قبل السيد: تشول – هو كيم **Chul-Ho Kim**، اسم "كيا" مستمد من الصينية الكورية وهو ما يعني "**الخروج من آسيا**".وقد بدأت كيا موتورز بـــ 13 مصنعا في 09 دول هذه المصانع تنتج أكثر من 1.6 مليون سيارة سنويا، برأسمال يفوق 1.8 مليار دولار، تباع سيارات كيا في مختلف دول العالم، بحيث تدعمها شبكة من الموزعين والوكلاء المنتشرين في 165 بلدا.

إلى حد الآن، توظف كيا أكثر من 33000 عامل، فقد بلغت مبيعاتها السنوية بـــ 19 مليار دولار، فهي من أقدم الشركات الأسيوية المتخصصة في تصنيع السيارات، حيث كانت بداياتها في تصنيع الأنابيب الفولاذية وكذا تصنيع المكونات الخاصة بالدراجات الهوائية، وفي عام 1952 صنعت كيا موتورز أول نموذج لمركبة ذات عجلتين تدعى بـــ**''Samcholli-ho''** ليستمر إنتاج هذا النموذج لمدة تسع سنوات.

في عام 1961 أطلقت كيا موتورز عدة نماذج من الدراجات النارية كـــنموذج **C-100** ونموذج آخر لدراجة نارية ذات ثلاث عجلات يرمز لها بـــ **K- 360 scooter**، بعد تسع سنوات أطلقت كيا موتورز أول سيارة لها تحمل علامة **Asia Motors**، ليتم سنة 1971 تجميع وتركيب سيارة فيات **Fiat** من نوع 124 في مصانع كيا موتورز الواقعة في كوريا الجنوبية، وفي سنة 1976 استطاعت مؤسسة كيا موتورز من تطوير أول محرك للسيارات يعمل بالديزل **diesel** بعد ما كانت تستخدم محركات البنزين في تصنيع سياراتها.

تعتبر سنة 1980 نقطة تحول بالنسبة لمؤسسة كيا موتورز بحيث دخلت في شراكة مع المصنع الياباني **مازدا**، **Mazda** التي توجت هذه الشراكة بميلاد سيارة نفعية جديدة تدعى بـــ **بونغو** "**Bongo**"، ففي سنة 1986 أمضت مؤسسة كيا موتورز عقد شراكة مع العملاق الأمريكي المصنع

لسيارات **Ford** بموجب هذا الاتفاق تتم صناعة وتركيب سيارة فورد **Festiva** في المصنع الكوري لكيا موتورز ومن ثمة تصدير هذه السيارة لباقي دول العالم.

شهدت كيا موتورز سنوات من الرخاء المالي والنمو السريع خاصة على حساب الأسواق الأجنبية، إلا أن كيا موتورز عرفت سنة 1997 صعوبات مالية بسبب الأزمة الاقتصادية التي تعرضت لها منطقة جنوب شرق أسيا، مما اضطرها إلى إعلان إفلاسها وتم إنقاذها من قبل منافسها الرئيسي وهي مؤسسة هيونداي الكورية وذلك سنة 1998، وأصبحت مؤسسة هيونداي منذ ذلك الحين شريك يساهم في رأسمال كيا موتورز بنسبة 51%.

كيا موتورز التابعة لمجموعة هيونداي وكيا للسيارات مقرها في سيول بكوريا الجنوبية، وتعد ثاني أكبر صانع للسيارات في كوريا الجنوبية والرئيس التنفيذي للشركة هو تشونغ ايوي سون.

1. فروع كيا موتورز في مختلف أنحاء العالم:

تتمتع علامة كيا بالانتشار الواسع مقارنة بعلامات سيارات أخرى من صنع كوريا، كما تمتلك هذه المؤسسة عدة وكلاء منتشرين في شتى بقاع العالم في آسيا، أوروبا، أمريكا والدول العربية نظرا لما تتمتع به سيارة كيا من مزايا اقتصادية وتكنولوجية معتبرة.ومن أهم فروعها:

- ✓ فرع كيا موتورز في الولايات المتحدة الأمريكية (KMA)؛
- ✓ فرع كيا موتورز في أوروبا (KME).

كما تعتمد مؤسسة كيا موتورز على مجموعة من المبادئ اهمها:

- ✓ إدارة الرؤية والابتكار من أجل الإنسانية؛
- ✓ شفافية الإدارة؛
- ✓ حماية البيئة؛
- ✓ ميثاق الأخلاقيات.

الفرع الرابع: مكانة كيا موتورز في سوق السيارات العالمية

نتناول في هذا الفرع حجم إنتاج ومبيعات كيا موتورز العالمية.

1. حجم إنتاج السيارات في كيا موتورز:

يعرف إنتاج السيارات في كوريا الجنوبية نموا كبيرا،حيث تمكنت كيا موتورز من الرفع من إنتاجها في السنوات الثلاث الأخيرة، رغم الأزمة الاقتصادية التي يمر بها معظم مصنعي السيارات في العالم، والجدول رقم (11) يوضح لنا تطور إنتاج السيارات في كيا موتورز.

الجدول رقم (11): حجم إنتاج كيا موتورز للسيارات من سنة 2006-2008

	2006	2007	2008
كوريا	**1 150 397**	**1 118 582**	**1 055 408**

خارج لكوريا	120 480	250 616	340 172
المجموع	1 270 877	1 369 198	1 395 580

المصدر: http //:Kia Motors Sustainability Magazine 2009/Move/pdf/pp:28-29

يبين الجدول رقم(11) تطور نسبي في كمية الإنتاج بمؤسسة كيا موتورز، حيث بلغ عدد السيارات المنتجة بصفة إجمالية حوالي 1.3 مليون سيارة سنة 2008 بزيادة قدرة بـــ 0.03 % عن سنة 2007، محتلة بذلك المرتبة 16 عالميا من حيث إنتاج السيارات، كما نستنتج من الجدول رقم (11) أن نسبة إنتاج السيارات تتركز بشكل كبير في المصانع الكورية خاصة في سنة 2006 حيث نجد أن حجم إنتاج السيارات خارج كوريا لم يتجاوز 125 ألف سيارة في حين نجد أن إنتاجها في كوريا بلغ 1.1 مليون سيارة، ولكن مع مرور الزمن ارتفعت كمية إنتاج السيارات خارج كوريا مع فتحها لبعض الفروع لتركيب السيارات في أوروبا وأمريكا وحتى جنوب إفريقيا، حيث ارتفع إنتاجها خارج كوريا من 125 ألف سيارة سنة 2006 إلى 340 ألف سيارة وانخفاض إنتاجها المحلي إلى مليون سيارة سنة 2008.

2. مبيعات كيا موتورز:

حققت كيا موتورز ولازالت تحقق تطورا ملحوظا لمبيعاتها عبر العالم بأسره , فمرورا بكوريا الجنوبية الذي يعتبر البلد الأصلي للمؤسسة و أمريكا الشمالية إلى أوروبا ، حققت المؤسسة نتائج ملفتةً للانتباه في هذه المناطق، والجدول الآتي يبين لنا حجم مبيعاتها في هذه المناطق.

الجدول رقم (12): تطور حجم مبيعات كيا موتورز في الاسواق المحلية والدولية

	2006	2007	2008	2009
كوريا	269 575	271 809	315 276	152 500
مناطق أخرى	989 276	1 088 147	1 081 924	1151768
المجموع	1 258 851	1 359 956	1 397 200	1 651 920

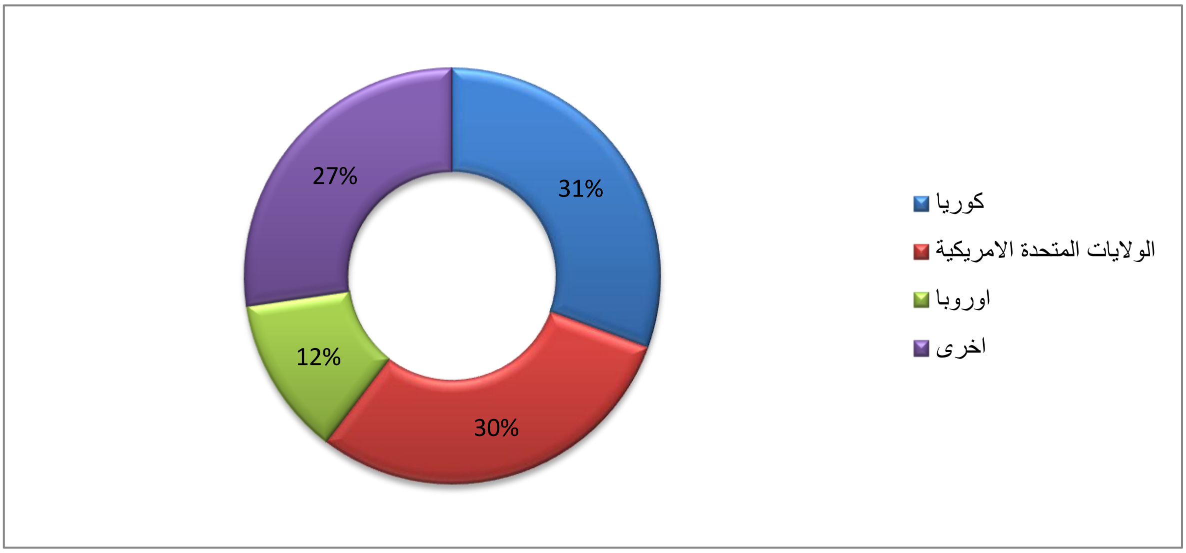
المصدر: http //:Kia Motors Sustainability Magazine 2009/Move/pdf/pp:26- 27

يوضح لنا الجدول رقم (12) تزايد مبيعات كيا موتورز خلال السنوات الثلاث الأخيرة، حيث أعلنت شركة كيا موتورز عن نتائج مبيعاتها السنوية لعام 2009 من خلال مبيعات التصدير والمبيعات المحلية ومبيعات مصانعها حول العالم . فقد سجلت مبيعاتها 1.6 مليون سيارة وهو ما يمثل زيادة مقدارها 1.2 % مقارنة بسنة، 2008 لتأكد بذلك حضورها كواحدة من أسرع شركات صناعة السيارات نمواً بالعالم.

في عام 2009 تصدرت كيا Cerato وللسنة الرابعة على التوالي قائمة أكثر سيارات كيا مبيعاً، إذ بلغت مبيعاتها 295 304 وحدة، تليها كيا Rio بالمرتبة الثانية بــ 299 177 وحدة، وحققت كيا Sportage الرباعية الدفع المرتبة الثالثة بمبيعات 296 172 وحدة.

في نفس السياق ، عرفت سنة 2007 و2008 استقرار نسبي في حجم المبيعات حيث لم تتجاوز مبيعاتها الإجمالية سقف 1.3 مليون سيارة، وهذا بسبب الأزمة المالية التي شهدها العالم مع نهاية 2008، كما يبن لنا الشكل رقم (29) حصص مبيعات كيا موتورز في مختلف الأسواق العالمية .

الشكل رقم (29): رسم بياني يبين حصص مبيعات كيا موتورز في مختلف الأسواق العالمية لسنة 2008.



المصدر: http //:Kia Motors Sustainability Magazine 2009/Move/pdf/p:26

يمثل الشكل رقم (29) نصيب كيا موتورز في مختلف الأسواق العالمية، فنجد أن حصة كيا موتورز من السوق المحلية (كوريا) بلغت نسبة 31 % وهي نسبة معتبرة في ظل وجود منافس كبير في السوق الكورية ألا وهي مؤسسة هيونداي بالإضافة إلى مؤسسات يابانية أخرى، أما فيما يخص الحصص التي جنتها كيا موتورز من الأسواق الدولية، فقد حصدت كيا ما يقارب 30 % من عائداتها الإجمالية في السوق الأمريكية، فيما تمكنت كيا من تسجيل حصة بيعية لا بأس بها من السوق الأوروبية قدرت بـــ 12%.

تجدر الإشارة أن على ال رغم من الأزمة الاقتصادية التي مازال يشهدها العالم إلا أن المؤسسة استطاعت تحقيق نتائج عالية مقارنة بالسنوات الماضية وأن تستغل جميع الفرص لزيادة حصتها البيعية في العالم و كذا كسب رضا زبائنها وتوسعة قاعدتهم من خلال طرح ها للموديلات الجديدة والمتميزة بتصميمها و كفاءتها العالية .

الفرع الخامس: بطاقة فنية حول مؤسسة كيا موتورز الجزائر

دخلت كيا موتورز للسوق الجزائرية سنة 1999، وذلك بالدخول في اتفاقية مع م جموعة عشايبو الموزع المعتمد لمؤسسة اليسكوم ELSCOM الموزعة لعلامات التالية : فورد، ماروتي، شيفرولي، سوزوكي...، حيث بدأت بتسويق سيارتين صغيرتين، وبعد 10 سنوات من النشاط، استطاعت المؤسسة تغطيت 80 % من القطر الجزائري بمختلف وكالات البيع وخدمات ما بعد البيع الم قدر عددها بنحو 42 وكالة، وسيدعم هذا الحضور بـــ 10 نقاط بيع وخدمات أخرى هذه السنة، منها 06 فروع بكل من الجزائر العاصمة، بجاية وباتنة ستدخل الخدمة قبل السداسي الأول من السنة الجارية .

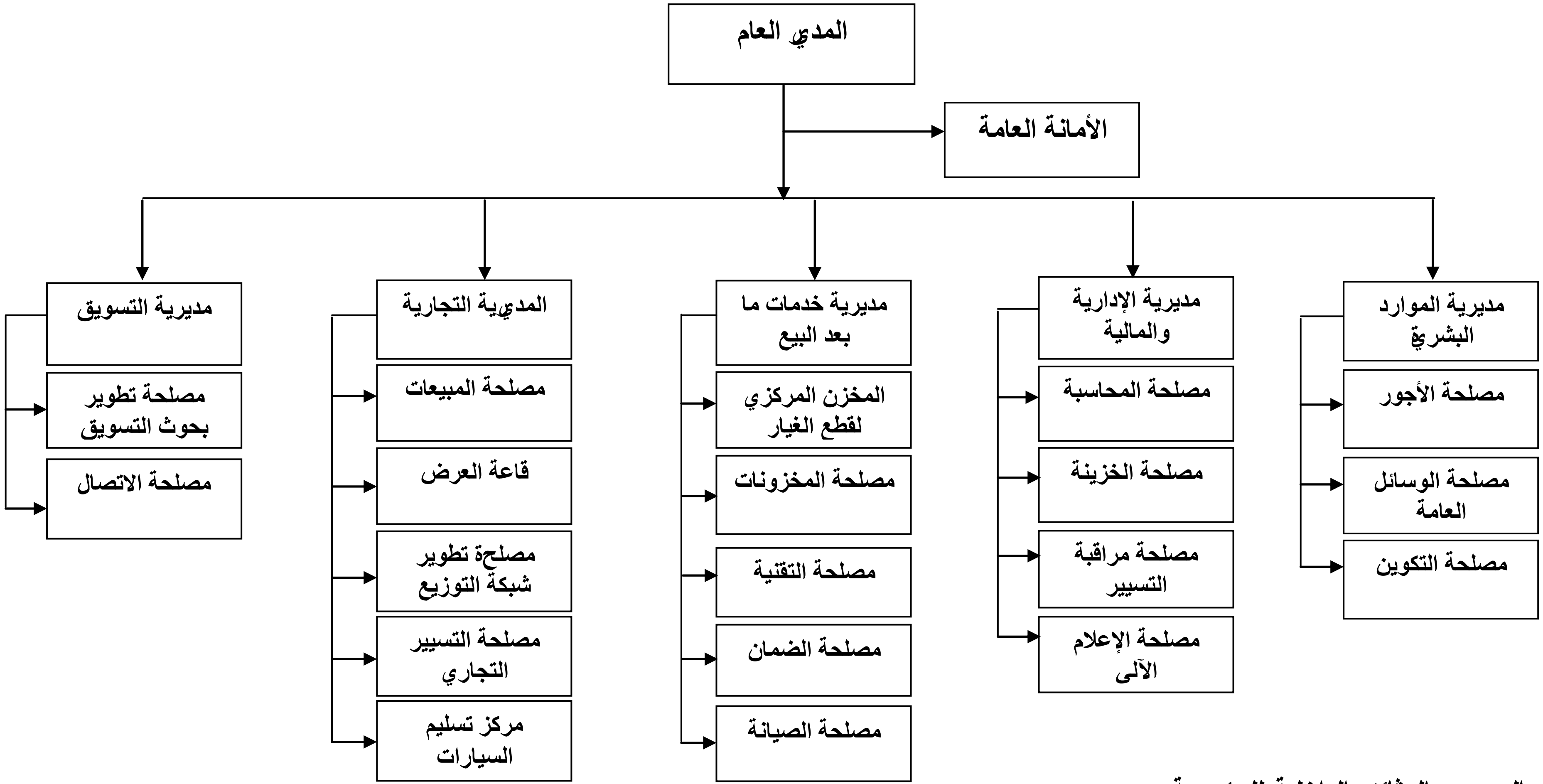
1. تنظيم مؤسسة كيا موتورز الجزائر:

إن الهيكل التنظيمي لمؤسسة كيا موتورز الجزائر الموضح في الشكل رقم (30) مصمم على أساس طبيعة نشاط المؤسسة، المتمثلة في عملية البيع وخدمات ما بعد البيع، فمن المميزات الأساسية لهذا الهيكل، أنه مرن وقابل للتغير، وذلك بناءا على السياسة التي تنتهجها المؤسسة، والمتمثلة في التطور الدائم والتغيير نحو الأفـضل والأحسن، حيث يتم هذا التغير والتطور اعتمادا على قيم ومبادئ المؤسسة سالفة الذكر.

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة كيا الجزائر تمتلك شبكة واسعة لتوزيع السيارات، تسهم في تدعيم عملية بيع وتوزيع السيارات في مختلف مناطق الوطن والتي تقدر بـــ 42 وكالة معتمدة.

نركز في تحليلنا للهيكل التنظيمي على المديرية التجارية ومديرية التسويق، وذلك من خلال دراسة أهم أنشطتها ومصالحها، والشكل الآتي يبين لنا مختلف المديريات والمصالح الإدارية، التجارية والتقنية

الشكل قم (30): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لكيا موتورز الجزائر



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

1.1. المديرية التجارية:

تعد مصلحة التجارية القلب النابض للمؤسسة فهي تعتمد بشكل كبير على قوة بيعية متكاملة تضمن لها السير الحسن للعمليات البيعية داخل المؤسسة، كما أنها تضمن بصفة جيدة عمليات التفاوض والاتصال مع مختلف الزبائن، كما يشرف المدير التجاري على تسيير ومراقبة مختلف مصالح المديرية التجارية، إذن تعتبر قوة البيع في الوكالة بمثابة الخط الأمامي بالنسبة للمؤسسة وكذا الزبائن .

من بين المهام المسندة إليها نذكر مايلي:

- ✓ تسير طلبيات الزبائن ومتابعة ملفاتهم؛
- ✓ إعداد برامج الشراء أخذا بعين الاعتبار التقديرات الخاصة بالزبائن الحاليين والمحتملين؛
- ✓ إجراء بعض العمليات الإدارية مثل: الفوترة، إعداد بطاقات الرمادية المؤقتة... ؛
- ✓ اقتراح مختلف وسائل التمويل التي بحوزة الوكالة لتمويل شراء السيارة؛
- ✓ ضمان الوساطة بين الوكالة والمؤسسات الممولة لشراء السيارة
- ✓ تنظيم وتسيير نشاطات قوة البيع داخل الوكالة؛
- ✓ متابعة نشاطات قوة البيع والحرص على تطوير أدائها البيعي؛
- ✓ مراقبة مدى تحقيق قوة البيع للحصص البيعية المسطرة من طرف مصلحة المبيعات
- ✓ تحديد الأهداف البيعية الخاصة بقوة البيع بناءا على تقديراتها البيعية.
- ✓ تطوير وتوسيع شبكة توزيع السيارات على المستوى الوطني ودراسة طلبات الاعتماد.

2.1. مصلحة المبيعات:

تتمثل مهامها في مايلي:

- ✓ التفاوض مع الزبائن وإعداد طلبات الشراء؛
- ✓ إبرام الصفقات البيعية الخاصة باقتناء السيارات مع مختلف المؤسسات الجزائرية الخاصة والعامة؛
- ✓ إعداد وتحليل التقارير الخاصة بتطور حجم المبيعات ورفعها إلى المدير التجاري.

3.1. قاعة العرض (show room):

هي مساحة يتم فيها وضع وترتيب السيارات بشكل يجذب انتباه واهتمام الزبائن، بحيث يمكن للزبون الاطلاع على مختلف مميزات وخصائص السيارة والتعرف عليها عن قرب، بالإضافة إلى المساعدة التي تقدمها قوة البيع من خلال تقديم المعلومات الضرورية (السعر، المعلومات التقنية، طرق التسديد...) لهؤلاء الزبائن.

2. مديرية التسويق:

تتمثل المهام الأساسية لهذه المديرية في مايلي:

- ✓ القيام بدراسات السوق و بحوث التسويق والتحقيقات لدى الزبائن؛

- ✓ تحليل و تبويب مختلف البيانات و المعلومات المجمعة قصد اتخاذ القرارات المناسبة؛
- ✓ تنظيم مشاركة المؤسسة في مختلف المعارض والصالونات الخاصة بالسيارات
- ✓ تنظيم وعقد ندوات صحفية قصد تقديم وتعريف السيارات الجديدة للمؤسسة.

3. مديرية خدمات ما بعد البيع:

تنحصر مهام هذه المديرية في مايلي:

- ✓ تقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن كالضمان المترتب عن استبدال أو إصلاح السيارة؛
- ✓ تزويد الزبائن بالمعلومات التقنية الخاصة بالسيارة؛
- ✓ مواجهة الاعتراضات الناجمة عن عدم رضا الزبون عن بعض جوانب التقنية للسيارة.

الفرع السادس: تطور مبيعات مؤسسة كيا موتورز في السوق الجزائرية

اعتبر المسؤول التجاري للممثل الحصري لكيا موتورز، أن رواج سيارات هذا المتعامل بالجزائر في تطور مستمر، فقد حقق نموا لا يقل عن 10 %، إلى غاية سنة 2007 وبين 2007 إلى 2008، قفز عدد المبيعات إلى مابين 6000 إلى 12000 مركبة، بنسبة نمو قاربت 79 %، وفي السنة الماضية سجلت الشركة نموا بـــ 07 %، ليقفز الرقم هذه السنة إلى 10%، وبذلك احتلت سيارات كيا موتورز وممثلها بالجزائر المرتبة السابعة في سوق يتنافس فيها زهاء 78 متعاملا.

قال المسؤول التجاري بكيا موتورز الجزائر أن تأثيرات قرار إلغاء قروض السيارات، مؤكدة عدم تأثر المؤسسة بهذا الإجراء، وذلك بفضل العروض الترقوية، والسهر المتواصل على تحسين الخدمات، بالإضافة إلى المصداقية التي تحظى بها سيارات كيا موتورز العالمية.

كما أوضحت المتحدثة ذاتها أن نسبة مبيعات المؤسسة عن طريق القروض لم تكن تتجاوز 25 %، ما يعني أن القطاع العريض من العملاء خارج نظام القروض، علاوة على مزايا أسعار سياراتها المتنوعة تنوع فئات المجتمع الجزائري بمعدل سيارة أو سيارتين لكل فئة.

تعتبر سيارة بيكانتو الأكثر بيعا ضمن سلسلة سيارات كيا موتورز الجزائر، حيث بيعت منها وفق المسؤول التجاري للمؤسسة كيا الجزائر6334 سيارة، تليها سيارة سبورتايج أحادية الدفع بحجم مبيعات يقدر بـــ 2618 سيارة.

الفرع السابع: المزيج الترويجي لمؤسسة كيا موتورز الجزائر

تحتل السياسة الترويجية في مؤسسة كيا موتورز الجزائر حيزا لا بأس به ضمن السياسة العامة للمؤسسة، لهذا تعمل مؤسسة كيا الجزائر على استعمال مختلف عناصر المزيج الترويجي لمحاولة إقناع المستهلكين وزيادة حجم المبيعات، فاستمرارية المؤسسة وبقاءها كقوة منافسة في السوق مرهون بمدى نجاعة سياستها الترويجية، وسنحاول توضيح ذلك من خلال العناصر التالية:

1. الإعلان:

تلجأ مؤسسة كيا كباقي المؤسسات الأخرى إلى الإعلان للتعريف بمنتجاتها و محاولة إقناع المستهلكين باقتناء سياراتها وذلك من خلال استعمال وسائل إعلانية مختلفة لإيصال رسالاتها الإعلانية، وسنحاول من خلال هذا المطلب معرفة علاقة كيا ببعض الوسائل الإعلانية:

1.1.الإعلان في الجرائد :

تعتمد مؤسسة كيا على نشر إعلاناتها المتعددة لمنتجاتها في جرائد مختلفة وباللغتين العربية أو الفرنسية بنسبة 60%، فإعلانات كيا تكاد تكون شبه يومية، وتتمثل هذه الجرائد في : جريدتي الخبر والشروق باللغة العربية وجرائد و El Wattanو Liberté و Le Soir d'Algérie باللغة الفرنسية.

2.1. الإعلان في التلفاز:

مؤسسة كيا الجزائر لا تستعمل بشكل كبير التلفاز للإعلان عن منتجاتها، عكس ماهو متداول في الدول الأخرى حيث تكاد ترى إعلاناتها التلفازية يوميا في الفضائيات الأجنبية خاصة بعدما أصبحت الراعية والممونة الرسمية لتنظيم كأس العالم 2010 بجنوب إفريقيا.

3.1.الإعلانات الخارجية:

تستخدم مؤسسة كيا موتورز الجزائر مجموعة من الإعلانات الخارجية مثل : استعمال الملصقات في المساحات المخصصة لذلك، فغالب الإعلانات الخارجية هي إعلانات لهذه السيارات ، ويرجع السبب في ذلك إلى المزايا و الخصائص التي تتمتع بها هذه الوسيلة ، أهمها انخفاض السعر نسبيا وتموقعها في أمكنة واضحة مثل:الساحات العمومية وأرصفة الطرقات...التي يسهل على الزبون ملاحظتها.

2.العلاقات العامة:

يهدف هذا العنصر الترويجي إلى إنشاء وتحسين الثقة والتفاهم مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة بهدف حفظ صورتها و تطويرها، بالرغم من ذلك فإن مؤسسة كيا الجزائر ليس لديها سياسة محددة في هذا المجال.

3. المعارض:

ككل سنة، شاركت كيا الجزائر في المعرض الدولي للسيارات الذي أقيم في معرض الصنوبر البحري بالجزائر العاصمة في أكتوبر 2009 والذي استمر 11 يوما، حيث كانت مشاركتها متميزة فحاولت المؤسسة من خلالها تقديم عروض وتخفيضات متنوعة على كافة تشكيلتها محاولة منها لتنشيط المبيعات وجذب اكبر قدر ممكن من الزبائن، وقد حققت كيا مبيعات متواضعة قدرت بـــ 215 سيارة مقارنة بمؤسسات أخرى مشاركة في المعرض والتي فاقت 400 سيارة.

4. تنوقية المبيعات:

تأخذ عملية تنوقية المبيعات عدة أوجه منها : تخفيض الأسعار، تقديم الهدايا، تسهيل عملية الدفع، الألعاب والمسابقات...إلخ، وتعتمد مؤسسة كيا على تنوقية المبيعات بصفة دائمة ومستمرة، حيث قامت المؤسسة منذ حوالي سنتين بتقديم عروض متنوعة، مثل:

- ✓ تقديم تخفيضات في أسعار السيارات تتراوح بين 000 40 دج و 000 100 دج، وذلك تبعا لنوع السيارة وطبيعة ال تجهيزات التي بحوزتها مثل :(ABS، حقيبة الهواء، غلق مركزي، راديو، نوافذ كهربائية، مكيف الهواء...)؛
- ✓ تمديد المدة الخاصة بضمان السيارة من سنتين إلى ثلاث سنوات في بعض أصناف السيارات؛
- ✓ تقديم تأمين من كل المخاطر في بعض أصناف السيارات؛
- ✓ إمكانية تجريب بعض السيارات قبل القيام بشرائها للتأكد من خصائصها التقنية.

5. قوة البيع:

يحتاج بيع وتوزيع السيارات إلى قوة بيع جد ن شطة متدربة في هذا المجال، لهذا تعتبر قوة البيع القلب النابض لمؤسسة كيا الجزائر ، حيث أن طبيعة نشاط المؤسسة (البيع) يستدعي اللجوء إلى هذا الأسلوب الاتصالي بصفة كبير ومكثفة، وتعتمد المؤسسة أساسا على رجال البيع المتواجدين على مستوى قاعة العرض **Showroom**، وفي مختلف مصالح المديرية التجارية، بالإضافة إلى الوكلاء المعتمدين المنتشرين في ولايات الوطن.

1.5.تنظيم نشاط قوة البيع: يتم تنظيم نشاطات قوة البيع في كيا الجزائر كمايلي:

1.1.5. تحديد الأهداف البيعية:

تسعى مؤسسة كيا الجزائر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، حيث تسند لقوة البيع أهداف نوعية مثل: توسيع قاعدة الزبائن ومحاولة إرضائهم، التعرف على ردود أفعال الزبائن بعد تجريب السيارات...، أما الأهداف الكمية فتتمثل في الحصص البيعية المسندة لكل فرد من أفراد قوة البيع والتي تحدد من قبل المسؤول التجاري بالمديرية بالتعاون معهم وذلك حسب التقديرات التالية:

*** مثال عن تقديرات سنة 2008:**

تقديرات 2008 = (كمية المبيعات الشهرية 2008 + المتوسط الشهري 2008)/ 2

حيث

كما يتم تحديد الأهداف الكمية للوكلاء المعتم **إجمالي المبيعات الشهرية /عدد الأشهر(12 شهر)** توكلهم المديرية التجارية لكيا، وقد تتفاوت أهداف الوكلاء المعتمدين بحسب المناطق المتواجدين بها، بحيث يتم مراعاة الكثافة السكانية، مساحة المنطقة الجغرافية، كفاءة قواهم البيعية...

تجدر الإشارة إلى أن توظيف وكلاء معتمدين يتم بموجب عقد تبرمه المؤسسة معهم، والذي يتم تجديده من سنة لأخرى، كما أن اعتمادها لهؤلاء الموزعين يكون وفق شروط معينة تتمثل في مايلي:

- ✓ امتلاك محل تجاري مساحته على الأقل 800 $م^2$ ؛
- ✓ الاقتصار في بيع السيارات على علامة كيا موتورز؛
- ✓ خبرة مهنية أو على الأقل دراية تامة بسوق السيارات؛

✓ رأسمال كافي لتسيير نشاطات الوكالة.

2.1.5. هيكلة القوة البيعية:

إن الهيكلة التي تتبعه ا قوة بيع كيا موتورز الجزائر منظمة على أساس جغرافي، فبالإضافة إلى المبيعات التي تحققها على مستوى مصلحة المبيعات بالمديرية التجارية، فإن للمؤسسة أيضا مجموعة من المناطق البيعية الموجودة في معظم ولايات الوطن والتي تقدر بـــ 42 وكالة معتمدة.

2.5. حجم قوة بيع كيا الجزائر:

بعد أن تم تحديد الهيكل التنظيمي لقوة بيع كيا موتورز الجزائر، لابد من معرفة حجم قوة بيعها والتي يتضمنها الجدول رقم (13).

الجدول رقم (13): حجم قوة بيع كيا الجزائر

المصالح التابعة لمديرية التجارية	العدد
المدير التجاري	01
مصلحة المبيعات	05
قاعة العرض	09
مصلحة تطوير شبكة التوزيع التجاري	05
مصلحة التسيير التجاري	03
مركز تسليم السيارات	05
المجموع	**28**

المصدر: المديرية التجارية لكيا موتورز الجزائر

يوضح الجدول رقم (13) حجم قوة بيع كيا موتورز حيث قدر حجمها بـــ 28 فرد وذلك بجمع عدد الموظفين والإطارات العاملين بمختلف مصالح المديرية التجارية، والذين يسهمون بشكل كبير في تحقيق الأهداف البيعية للمؤسسة، تجدر الإشارة إلى أن حجم قوة بيع كيا الجزائر ستؤخذ بعين الاعتبار لتكون محل دراسة الاستبيان الأول الذي سيتناول مدى نجاعة السياسات الإدا رية لكيا موتورز في تسيير قواها البيعية.

نستنتج مما سبق ذكره، أن للسياسة الترويجية مكانة معتبرة في السياسة العامة لكيا موتورز الجزائر،وهذا نظرا لطبيعة نشاطها المتمثل في تسويق السيارات، كما أن لقوة البيع دور كبير في تحقيق الكفاءة البيعية وبالتالي تمكين ا لمؤسسة من المنافسة وتصدر المراكز الأولى في السوق الجزائرية للسيارات.

المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستبيان الخاص بمدى نجاعة السياسات الإدارية

لكيا موتورز في تسيير قواها البيعية

نقوم في هذا المبحث بإجراء عملية استبيان لموظفي و إطارات مديرية التجارية لكيا موتورز الجزائر، والتي بدورها تشرف على مصلحة المبيعات وقو ى البيع معا، ونحاول من خلال الاستبيان معرفة مدى نجاعة السياسات الإدارية لكيا الجزائر في إدارة قواها البيعية.

الفرع الأول: منهجية الاستبيان

حتى تكون الدراسة منهجية وأكثر ميدانية ارتأينا إتباع أسلوب الاستبيان والذي يعد أهم الطرق لجمع البيانات الأولية .

1. منهجية الاستبيان الخاصة بموظفي وإطارات إدارة القوة البيعية

1.1. تحديد مشكلة الدراسة:

تتمثل إشكالية الجزء الخاص ب الاستبيان المقدم لإطارات وموظفي إدارة قوة البيع، بمعرفة مدى نجاعة السياسات الإدارية المنتهجة في كيا موتورز على تنمية قدرات ومهارات قوة البيع.

2.1. تحديد فرضية الدراسة:

السياسات الإدارية المتبعة في كيا موتورز قادرة على تسيير قواها البيعية، ومن ثمة إمكانية تنمية قدراتها ومهاراتها البيعية.

3.1. تصميم قائمة الأسئلة:

اعتمدت هذه الدراسة في الأساس على مسح ميداني لعينة متكونة من 28 فرد ممثلة للمجموعة المستهدفة، وقد كانت أداة المسح الرئيسية استمارة خاصة للفئة المستهدفة بالدراسة، واحتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة (المفتوحة، المغلقة...) مقسّمة إلى خمسة أقسام:

- ✓ القسم الأول، وقد ضم هذا القسم الأسئلة من السؤال الأول إلى السؤال السادس، وهو مخصص لدراسة سياسة التوظيف قوة البيع في كيا موتورز الجزائر، بحيث تم طرح بعض الأسئلة التي تتعلق بشروط توظيف قوة البيع وأهم الوسائل التي تعتمد عليها مؤسسة كيا في إعلانها عن عملية التوظيف، وكذا الطرق التي تتم فيها عملية انتقاء قوة البيع، بالإضافة إلى السمات التي يجب أن تتوفر في قوة البيع حتى يتم انضمامها للمؤسسة.
- ✓ القسم الثاني، يمتد هذا القسم من السؤال السابع حتى السؤال حادي عشر، وهو مخصص لمعرفة دور سياسة التدريب في تأهيل قوة البيع، وذلك ب دراسة الخطوات الأساسية التي تمر بها هذه العملية بدءا من تحديد احتياجات المؤسسة التدريبية من قوة البيع وصولا إلى تقييم العملية التدريبية.

---

* (01) انظر إلى الملحق رقم

- ✓ القسم الثالث، ضم هذا القسم الأسئلة من السؤال الثاني عشر إلى السؤال الخامس عشر، وهو مخصص لتعرف على مدى تطبيق مؤسسة كيا للنظام التحفيزي المخصص لتشجيع قوة البيع على تقديم أداء بيعي متميز.
- ✓ القسم الرابع، يتضمن هذا القسم السؤال السادس عشر والسؤال السابع عشر، ويشمل هذا القسم مدى تطبيق مؤسسة كيا الجزائر لسياسة الإشراف والرقابة على أداء قوة البيع.
- ✓ القسم الخامس، تضمن هذا القسم معلو مات شخصية تخص موظفي وإطارات المديرية التجارية لمؤسسة كيا موتورز الجزائر، وعن كيفية توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة.

2. تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

سنقوم بدراسة مسحية لمجتمع الدراسة والمتمث ل في موظفي وإطارات مؤسسة كيا موتور ز الجزائر، والمقدر عددهم بـــ28 موزعين مابين موظف وإطار، وسنقوم في هذا العنصر بتحليل النتائج المتوصل إليها واختبار مدى صحة نتائج كل سؤال وذلك باستخدام اختبار khi-deux، والمبرر في ذلك أن الأسئلة المطروحة ذات طبيعة نوعية، ويتم الاختبار بالطريقة الآتية:

يتم حساب قيمة khi-deux المحسوبة انطلاقا من القانون :

$$\text{khi-deux} = \sum \frac{\sum (Eo_i - Et_i)^2}{Et_i}$$

حيث أن:

Eo_i : المشاهدات(التكرارات) الفعلية .

Et_i: المشاهدات(التكرارات)النظرية.

بعد حساب القيمة **khi-deux** نقارنها بالقيمة **khi-deux** المجدولة والتي تخضع لدرجة الثقة والتي عادة ما يتم تحديدها في الدراسات التسويقية بـــ 95% ، و درجات الحرية (ddl) والتي تحسب بالطريقة الآتية : درجات الحرية (ddl)= عدد الاسطر-1

الغرض من هاتين الخطوتين هو اختبار الفرضيتين:

- ✓ **فرضية العدم H_0** : لا يوجد فرق معنوي بين التكرارات المحسوبة والتكرارات المجدولة (المتوقعة).
- ✓ **الفرضية البديلH_1 :** يوجد فرق معنوي بين التكرارات المحسوبة والتكرارات المجدولة.

يتم قبول الفرضية الصفرية **H_0** ورفض الفرضية البديلة **H_1** عندما تكون قيمة **khi-deux** المحسوبة أقل من قيمة **khi-deux** المجدولة، ويتم قبول الفرضية البديلة **H_1** ورفض الفرضية الصفرية **H_0**: عندما تكون قيمة **khi-deux** المحسوبة أكبر من قيمة **khi-deux** المجدولة.

3. إعداد الاستبيان:

تضمن الاستبيان الموجه للموظفين 17 سؤالا موزعة بين الأسئلة المفتوحة والمغلقة ، لتسهيل عملية التحليل من جهة ومن جهة أخرى لإعطاء فرصة لموظفي وإطارات كيا من التعبير عن وجهات نظرهم الخاصة، وهذا الاستبيان موجه بالخصوص إلى موظفي المديرية التجارية لمؤسسة كيا موتورز الجزائر، وكان الهدف من هذا الاستبيان هو معرفة مدى نجاعة السياسات الإدارية المنتهجة في كيا موتورز على تنمية قدرات ومهارات قوة البيع.

4. الحدود الزمانية والمكانية للدراسة:

تعتبر المديرية العامة لمؤسسة كيا موتورز الجزائر بالعاصمة الجزائرية الواقعة بحسين داي مكان تربصنا ومكان إجرائنا لهذا الاستبيان، أما زمن إجرائه، فقد كان في شهر سبتمبر 2009.

الفرع الثاني: التحليل العام لنتائج الاستبيان الخاص بموظفي وإطارات كيا موتورز الجزائر

نقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج كل سؤال من الأسئلة التي تضمنها الاستبيان بصورة مستقلة عن باقي الأسئلة، ثم نقوم باختبار مد ى صحة النتائج المحصل عليها باستخدام اختبار khi-deux لأن الأسئلة الموجهة للزبون ذات طبيعة نوعية.

1. عرض وتحليل نتائج أسئلة القسم الأول الم خصص لدراسة سياسة توظيف قوة البيع في كيا موتورز الجزائر

يتضمن هذا القسم الأسئلة من السؤال الأول إلى السؤال السادس، وسيتم تحليل هذه الأسئلة كمايلي :

السؤال الأول: هل تنتهج مؤسسة كيا سياسة لتوظيف قوة البيع؟

الجدول رقم (14): مستوى تطبيق مؤسسة كيا لسياسة التوظيف

	التكرار	**النسبة المئوية**
نعم	**26**	**92.9%**
لا	**02**	**07.1%**
المجموع	**28**	**100%**

المصدر : الجدول من إعداد الطالب

يوضح لنا الجدول رقم (14) أن نسبة تطبيق مؤسسة كيا موتورز لسياسة التوظيف الخاصة بقوة البيع تجاوزت 92.9%، وهي نسبة تعكس أهمية ه ذه السياسة في المؤسسة بحكم أن قطاع بيع وتوزيع السيارات، يتطلب توظيف قوى بيع مؤهلة متخصصة في هذا المجال.

السؤال الثاني: ماهي الشروط توظيف قوة البيع في **كيا** ؟

الجدول رقم (15): شروط توظيف قوة البيع في كيا

النسبة المئوية	التكرار	شروط توظيف قوة البيع
%39.3	11	الخبرة المهنية
% 28.6	08	المؤهلات العلمية
%25	07	المهارات الشخصية
%07.1	02	أخرى
100%	28	المجموع

المصدر : الجدول من إعداد الطالب

تظهر نتائج الجدول رقم (15) أن مؤسسة كيا موتورز تضع شرط الخبرة المهنية كأولوية أساسية ضمن سياستها التوظيفية وذلك بنسبة 39.3%، بينما صنف شرط المؤهلات العلمية وال شهادات الجامعية كثاني أولوية بعد الخبرة المهنية بنسبة 28.6 %، بحكم أن الخريجين الجدد من الجامعات بمختلف شهاداتهم لا يقدمون فعالية كبيرة على المدى القصير ويحتاجون إلى فترات تدريب أطول، وهذا لا ينطبق على ذوي الخبرات المهنية، كما احتل شرط توفر قوة البيع على مهارات بيعية في المرتبة الثالثة بنسبة 25%، نظرا لصعوبة التعرف على مهارات المتقدمين للعمل إلا بعد مدة طويلة، فيما عبرت نسبة 07.1% عن شروط أخرى.

السؤال الثالث: ما هي أهم الوسائل التي تعتمد عليها مؤسسة كيا في إعلانها عن عملية التوظيف؟

الجدول رقم (16): وسائل الإعلان عن عملية التوظيف في كيا

النسبة المئوية	التكرار	وسائل الإعلان عن عملية التوظيف
%50	14	الجرائد والصحف
%28.6	08	معارض التوظيف
%10.7	03	الترشحات التلقائية
%07.1	02	المعاهد المختصة والجامعات
% 03.6	01	أخرى
100%	28	المجموع

المصدر : الجدول من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (16) أن وسيلة التي تستخدمها مؤسسة كيا موتورز في إعلانها عن عملية التوظيف هي الجرائد والصحف اليومية وذلك بنسبة 50%، لأن غالبا ما تكون الصحف واسعة الانتشار، تصل إلى قراء لديهم رغبة وميول في معرفة الإعلانات الخاصة بالتوظيف، بينما نجد

أن مؤسسة كيا تعتمد بالدرجة الثانية على معارض التوظيف بنسبة 28.6%، وهي نسبة معتبرة خاصة مع تزايد تنظيم الديوان الوطني للمعارض بالجزائر العاصمة لمعارض دولية تهتم بتوظيف كفاءات متنوعة في كل المجالات وخاصة في قطاع السيارات، فيما بلغت نسبة الترشحات التلقائية 10.7%، تليها نسبة 07.1% بالنسبة للمعاهد المختصة والجامعات.

السؤال الرابع: ماهي الطريقة التي تتم فيها عملية انتقاء قوة البيع في كيا ؟

يقوم هذا السؤال على فرضيتين أساسيتين هما:

- ✓ **الفرضية الصفرية H_0:** النتائج المرتبطة بالطرق المستخدمة في انتقاء قوة بيع كيا لا أساس لها من الصحة.
- ✓ **الفرضية البديلةH_1:** النتائج المرتبطة بالطرق المستخدمة في انتقاء قوة بيع كيا مقبولة.

وقد كانت الإجابات المحصل عليها كمايلي :

الجدول رقم (17): طرق انتقاء قوة البيع في كيا

طرق انتقاء قوة البيع	التكرار	النسبة المئوية
المقابلات	21	%75
دراسة السير الذاتية	05	%17.9
الاختبارات	02	% 07.1
المجموع	28	100%

المصدر : الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على اختبار khi-deux.

يبين الجدول رقم (17) أن أكثر الطرق استخداما في انتقاء قوة البيع في مؤسسة كيا هي طريقة المقابلات الشخصية بنسبة 75%، فأسلوب المقابلات الشخصية تعتبر من أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في غربلة المترشحين المتقدم ين، ويتعلق الأمر بلقاء رسمي بين المترشح والمسؤول عن التوظيف، كما تستخدم مؤسسة كيا طريقة أخرى لاختيار قوة البيع وذلك بنسبة 17.9%، تليها طريقة الاختبارات بنسبة 07.1 %.

اختبار مدى صحة فرضيات السؤال الرابع.

القيمة المحسوبة	القيمة المجدولة
22.33	05.99

القيمة المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0، إذن يوجد فرق معنوي بين التكرارات المحسوبة والتكرارات المجدولة.

السؤال الخامس: ماهي الخصائص التي يجب أن تتوفر في قوة البيع التي تختارونها؟

يتركز هذا السؤال على فرضيتين أساسيتين هما:

- ✓ **الفرضية الصفرية H_0:** النتائج المرتبطة بالخصائص التي يجب أن تتوفر في قوة بيع كيا مرفوضة.
- ✓ **الفرضية البديلةH_1:** النتائج المرتبطة بالخصائص التي يجب أن تتوفر في قوة بيع كيا صحيحة.

الجدول رقم (18): الخصائص التي يجب أن تتوفر في قوة البيع بالنسبة لمؤسسة كيا

خصائص قوة البيع	التكرار	النسبة المئوية
القدرة على الاتصال والتفاوض	15	%53.5
الرغبة في العمل	05	%17.9
الثقة في النفس	03	%10.7
الهيئة والمظهر الخارجي	03	%10.7
روح المبادرة والمسؤولية	01	% 03.6
أخرى	01	03.6 %
المجموع	28	100%

المصدر : الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على اختبار khi-deux.

كشفت نتائج الجدول رقم (18) على مجموعة من الخصائص والمهارات الواجب على قوة البيع التحلي بها حتى يتم اختيارها ضمن فريق قوة البيع التابع لمؤسسة كيا وكانت أهم خاصية أو مهارة يجب أن تتحلى بها قوة البيع هي القدرة على الاتصال والتفاوض مع زبائن وشركاء المؤسسة وذلك بنسبة 53.5%، وتأتي هذه النتيجة بالتوازي مع طبيعة نشاط المؤسسة المتمثل في بيع وتوزيع السيارات وكذا حاجتها إلى قوى بيع فعالة تتأقلم مع مختلف طبائع وسلوكيا ت المستهلكين وإقناعهم بضرورة شراء سيارة كيا ، بينما تحل خاصية الرغبة في العمل البيعي في المركز الثاني بنسبة 17.9%، تليها خاصية الثقة في النفس والهيئة والمظهر الخارجي على التوالي في المركز الثالثة بنسبة 10.7%، لتأتي خاصية روح المبادرة والمسؤولية وبقية الخصائص في آخر أولويات مؤسسة كيا بنسبة لا تتعدى 07.2 %.

اختبار مدى صحة فرضيات السؤال الخامس.

القيمة المحسوبة	القيمة المجدولة
26.98	11.07

القيمة المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0، إذن يوجد فرق معنوي بين التكرارات المحسوبة والتكرارات المجدولة.

السؤال السادس: ماهي الإجراءات التي تتخذها مؤسسة كيا في حالة إدماجها لقوة بيع جديدة ؟

تتمحور فرضيات هذا السؤال حول نقطتين متباينتين هما:

- ✓ **الفرضية الصفرية H_0:** نتائج الخاصة بالإجراءات المستخدمة في إدماج قوة بيع كيا مرفوضة.
- ✓ **الفرضية البديلة H_1:** نتائج الخاصة بالإجراءات المستخدمة في إدماج قوة بيع كيا مقبولة.

الجدول رقم (19): إجراءات إدماج قوة بيع جديدة في كيا

إجراءات إدماج قوة بيع جديدة	التكرار	النسبة المئوية
تمكينها من فترة عمل تجريبي	**11**	**%39.3**
تعريضها لتدريب أولي	**07**	**%25**
التوجيه المباشر لمنصب العمل	**06**	**%21.4**
أخرى	**04**	**%14.3**
المجموع	**28**	**100%**

المصدر : الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على اختبار khi-deux.

بينت نتائج الجدول رقم (19) أن ما نسبته 39.3% من قوى البيع التي يتم إدماجها داخل مؤسسة كيا يخضعونها لفترة عمل تجريبية وذلك للتأكد من قدرتها على انجاز نشاطاتها البيعية بشكل جيد وترسيمها نهائيا في المناصب المتاحة، كما يتم إدماج بعض قوى البيع إلا بعد تمكينها من فترة تدريب أولية تتم من خلالها تلقين البائعين الجدد تقنيات البيع وطرق العمل المتبعة في المؤسسة حيث بلغت نسبة هذا الإجراء حوالي 25 %، بينما يتم إدماج بعض قوى البيع مباشرة بعد الإعلان عن نجاحهم في المقابلات أو الاختبارات وبلغت نسبة هذا الإجراء نحو21.4%، ويتم العمل بهذا الإجراء في حالة وجود قوى بيع ذات خبرة مهنية معتبرة في مجال البيع وتوزيع السيارات، تليها إجراءات أخرى لإدماج قوى البيع بنسبة 14.3% . وللتأكد من صحة هذه الفرضيات نقوم باختبارها باستخدام الاختبار khi-deux.

اختبار مدى صحة فرضيات السؤال السادس.

القيمة المحسوبة	القيمة المجدولة
03.71	**07.81**

القيمة المحسوبة أ صغر من القيمة المجدولة وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0، إذن لا يوجد فرق معنوي بين التكرارات المحسوبة والتكرارات المجدولة.

2. عرض وتحليل نتائج أسئلة القسم الثاني (دور سياسة التدريب في تأهيل قوة البيع)

يمتد هذا القسم من السؤال السابع حتى السؤال حادي عشر، ثم يتم اختبار كل سؤال على حدا.

السؤال السابع: هل للتدريب دور في تأهيل قوة البيع ؟

الجدول رقم (20): دور التدريب في تأهيل قوة البيع

	التكرار	النسبة المئوية

نعم	26	92.9%
لا	02	07.1%
المجموع	28	100%

المصدر : الجدول من إعداد الطالب

يوضح الجدول رقم (20) أن معظم المستجوبين أي 92.9% يرون بان للتدريب والتكوين دورا كبيرا في تنمية وتأهيل قوة البيع وهذا يعني أن إطارات وموظفي مؤسسة كيا واعون بأهمية التدريب وإسهامه في تحسين أداء قوة البيع.

السؤال الثامن: كيف يمكن تحديد احتياجات المؤسسة التدريبية من قوة البيع؟

الجدول رقم (21): كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية من قوة بيع في مؤسسة كيا

كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية من قوة بيع	التكرار	النسبة المئوية
حسب تقييمكم لأداء قوة البيع	03	%10.7
حسب الأهداف المسطرة من طرف مسؤولي قوة البيع	03	%10.7
حسب احتياجات ومتطلبات الزبون	02	%07.1
مزيج من جملة هذه العوامل	20	%71.5
المجموع	28	100%

المصدر : الجدول من إعداد الطالب

نستنتج من خلال الجدول رقم (21) أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من قوة البيع في المؤسسة تتم بنسبة 71.5% عن طريق دراسة كل العوامل التي تتعلق بالمؤسسة كتقييم أداء قوة البيع وحسب الأهداف المسطرة من طرف مسؤولي قوة البيع أو المديرية التجارية بالمؤسسة، وكذا دراسة العوامل الخارجية مثل: تغير احتياجات وسلوك المستهلك.

السؤال التاسع: هل لديكم برنامج تدريبي موجه لتأهيل قوة البيع؟

الجدول رقم (22): إمكانية وجود برنامج تدريبي موجه لتأهيل قوة البيع.

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	100%
لا	00	00%
المجموع	28	100%

المصدر : الجدول من إعداد الطالب

تبين نتائج الجدول رقم (22) أن ما نسبته 100 % من العمال والإطارات المستجوبين أكدوا على وجود برنامج تدريبي موجه لتأهيل وتحسين قدرات ومهارات قوة البيع، وهذا يعني أن مؤسسة كيا موتورز تضع سياسة تدريب قوى البيع ضمن أولوياتها الإستراتيجية .

السؤال العاشر: هل تعتمدون في تدريبكم لقوة البيع على مدربين من:

الجدول رقم (23): اختيار بدائل التدريب

بدائل التدريب	التكرار	النسبة المئوية
داخل المؤسسة	07	%25
خارج المؤسسة	03	%10.7
معا	18	%64.3
المجموع	28	100%

المصدر : الجدول من إعداد الطالب

تظهر نتائج الجدول رقم (23) أن مؤسسة كيا موتورز الجزائر تعتمد بالدرجة الأولى على مدربين من داخل المؤسسة وعلى مدربين من خارج المؤسسة في آن واحد لتأهيل وتكوين قوى البيع وذلك بنسبة64.3%، كما تتركز سياسة مؤسسة كيا في تدريب قوة البيع بالدرجة الثانية أي بنسبة 25% على مدربين من داخل المؤسسة معظمهم من الكوريين التابعين طبعا لمؤسسة كيا موتورز العالمية، تليها نسبة 10.7% من المدربين والخبراء القادمين من معاهد وجامعات أجنبية.

السؤال الحادي عشر: ما هي أهم الطرق المستخدمة في تدريب قوة البيع؟

يقوم هذا السؤال على فرضيتين أساسيتين هما:

- ✓ **الفرضية الصفرية H_0:** نتائج الخاصة بالطرق المستخدمة في تدريب قوة بيع كيا غير صحيحة.
- ✓ **الفرضية البديلةH_1:** نتائج الخاصة بالطرق المستخدمة في تدريب قوة بيع كيا مقبولة.

وقد كانت الإجابات المحصل عليها كمايلي :

الجدول رقم (24): الطرق المستخدمة في كيا موتورز لتدريب قوة البيع

الطرق المستخدمة في تدريب قوة البيع	التكرار	النسبة المئوية
الندوات	17	%60.7
دورات خاصة بدراسة حالات	06	%21.5
التدريب الميداني	03	%10.7
التدريب الذاتي	00	%00
أخرى	02	% 07.1
المجموع	28	100%

المصدر : الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على اختبار khi-deux.

تضمنت نتائج الجدول رقم (24) أن أكثر الطرق استخداما في تدريب قوة البيع هي الندوات والمحاضرات المتخصصة في مجال البيع وتوزيع السيارات وذلك بنسبة 60.7%، فيما كانت نسبة 21.5% موجهة لدورات خاصة بدراسة حالات بيعية وكيفية تعامل قوى بيع مع مختلف سلوكيات واعتراضات الزبائن، أما فيما يخص التدريب الميداني فقد أخذ حظه من جملة الطرق المستخدمة في مؤسسة كيا وذلك بنسبة 10.7% ، حيث يقوم المدير التجاري بالانتقال إلى مصلحة المبي عات والإشراف على قوة بيع المؤسسة أين يقدم توجيهات ونصائح تخص عملية البيع كما يتدخل في حل مشاكل والاعتراضات التي تواجه خاصة قوى البيع الجديدة، كما تمثل نسبة 07.1 % طرق أخرى في التدريب. وللتأكد من صحة هذه الفرضيات السؤال رقم (11) نقوم باختبارها باستخدام الاختبار khi-deux.

اختبار مدى صحة فرضيات السؤال الحادي عشر.

القيمة المحسوبة	القيمة المجدولة
32.36	**09.49**

القيمة المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0، والنتائج المتحصل عليها صحيحة.

3. عرض وتحليل نتائج أسئلة القسم الثالث المخصص للتعرف على مدى تطبيق مؤسسة كيا الجزائر لنظام تحفيز قوة البيع

السؤال الثاني عشر: هل لديكم نظام تحفيزي موجه لتشجيع قوة البيع ؟

الجدول رقم (25): إمكانية وجود نظام تحفيزي موجه لتشجيع قوة البيع

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	**26**	**92.9%**
لا	**02**	**07.1%**
المجموع	**28**	**100%**

المصدر : الجدول من إعداد الطالب

يوضح الجدول رقم (25) أن معظم المستجوبين أي 92.9% يرون بأن لمؤسسة كيا موتورز الجزائر نظام موجه لتشجيع قوة البيع، مما يدل على مكانة وأهمية وجود نظام تحفيزي يشحذ قوى البيع على بذل المزيد من المجهودات في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

* إذا كانت الإجابة بنعم، هل يعتمد نظامكم التحفيزي الخاص بقوة البيع على:

الجدول رقم (26): طرق تحفيز قوة البيع

طرق تحفيز قوة البيع	التكرار	النسبة المئوية
التحفيز المعنوي	**03**	**%11.5**

التحفيز المادي	04	%15.4
معا	19	%73.1
المجموع	**26**	**100%**

المصدر : الجدول من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (26) أن مؤسسة كيا موتورز تستخدم طريقتين مختلفتين في تحفيز قوى البيع وهما التحفيز المادي والتحفيز المعنوي وذلك بنسبة 73.1% نظرا لوجود تكامل كبير بينهما الشيء الذي يرفع من مرد ودية النشاط البيعي لدى قوة البيع.

السؤال الثالث عشر: ما هي الأدوات التي يمكن استخدامها في التحفيز المعنوي لقوة البيع؟

يتركز هذا السؤال على فرضيتين أساسيتين هما:

- ✓ **الفرضية الصفرية H_0:** النتائج المرتبطة بالأدوات المستخدمة في التحفيز المعنوي لقوة البيع مرفوضة.
- ✓ **الفرضية البديلة H_1:** النتائج المرتبطة بالأدوات المستخدمة في التحفيز المعنوي لقوة البيع مقبولة.

الجدول رقم (27): الأدوات المستخدمة في التحفيز المعنوي

وسائل التحفيز المعنوي	التكرار	النسبة المئوية
المكافأة المالية	11	%42.3
الترقية المهنية	09	%34.6
الهدايا	03	%11.5
الشكر والمدح	02	%07.7
أخرى	01	% 03.9
المجموع	**26**	**100%**

المصدر : الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على اختبار khi-deux.

كشفت نتائج الجدول رقم (27) أن أهم وسيلة تسهم في تحفيز قوة البيع معنويا هي المكافآت المالية وذلك بنسبة 42.3% وهذا ما يؤكد على فعالية هذه الوسيلة ليس فقط للتحفيز المادي بل تتعداه إلى التأثير بشكل ايجابي على معنويات قوة البيع، كما حلت الترقية المهنية كثاني وسيلة تحفز وترفع من معنويات قوة البيع، لتأتي الهدايا كوسيلة للتحفيز المعنوي بنسبة 11.5% ، يليها الشكر والمدح بنسبة 07.7%.

اختبار مدى صحة فرضيات السؤال الثالث عشر.

القيمة المحسوبة	القيمة المجدولة
15.54	**09.49**

القيمة المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0، والنتائج المتحصل عليها صحيحة.

السؤال الرابع عشر: ما هي الطرق المتبعة في تحديد مكافأة قوة البيع؟

الجدول رقم (28): طرق تحديد مكافأة قوة البيع في كيا

طرق تحديد مكافأة قوة البيع	التكرار	النسبة المئوية
راتب ثابت مع عمولة وعلاوة	28	%100
راتب ثابت مع عمولة	00	%00
راتب ثابت	00	%00
المجموع	28	100%

المصدر : الجدول من إعداد الطالب

تبين نتائج الجدول رقم (28) أن جل المستجوبين من الموظفين والإطارات أجابوا بنسبة 100% بأن الرواتب التي يتلقونها تكون على شكل راتب ثابت مع عمولة وعلاوة أي أن راتب قوة البيع يتكون من ثلاثة أجزاء: جزء ثابت يتمثل في المكافآت المالية المضمونة وآخر متغير بحسب ما تحققه قوة البيع من حجم المبيعات أو الأرباح، إضافة إلى علاوة ممنوحة لمن يقدم نتائج بيعية ممتازة.

السؤال الخامس عشر: هل تطلبون من قوة البيع اقتراحات أو توصيات لتحسين مسار عملية البيع؟

الجدول رقم (29): نسبة مشاركة قوة البيع في تحسين مسار العملية البيعية

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	96.4%
لا	01	03.6%
المجموع	28	100%

المصدر : الجدول من إعداد الطالب

نستنتج من خلال نتائج الجدول رقم (29) أن معظم الذين أجابوا بنعم أي نسبة 96.4%، يرون إسهام قوة البيع في تقديم اقتراحات وتوصيات التي من شأنها أن تحسن من مستوى العملية البيعية من جهة، وتلبية رغبات الزبائن من جهة أخرى، لهذا فمن الطبيعي أن تشارك قوة البيع في تنمية المسار البيعي باعتبارها الواجهة الأولى للمؤسسة في التعامل مع مختلف الزبائن والشركاء.

4. عرض وتحليل نتائج أسئلة القسم الرابع المخصص لمعرفة مدى تطبيق مؤسسة كيا الجزائر لسياسة الإشراف والرقابة على أداء قوة البيع

يمتد محتوى هذا القسم من السؤال السادس عشر حتى السؤال السابع عشر.

السؤال السادس عشر: ما هي الأدوات التي يمكن أن تستخدمها مؤسسة كيا في الإشراف على قوة البيع؟

يقوم هذا السؤال على فرضيتين أساسيتين هما:

- ✓ النتائج المتعلقة بالأدوات التي يمكن أن تستخدمها مؤسسة كيا في الإشراف على قوة البيع مرفوضة .
- ✓ النتائج المتعلقة بالأدوات التي يمكن أن تستخدمها مؤسسة كيا في الإشراف على قوة البيع صحيحة.

الجدول رقم (30): الأدوات التي يمكن أن تستخدمها مؤسسة كيا في الإشراف على قوة البيع

أدوات الإشراف على قوة البيع	التكرار	النسبة المئوية
الاجتماعات الرسمية	**15**	**%53.5**
المرافقة الشخصية في الميدان	**08**	**%28.6**
التفويض	**04**	**%14.3**
أخرى	**01**	**%03.6**
المجموع	**28**	100%

المصدر : الجدول من إعداد الطالب

سجلت نتائج الجدول رقم (30) بان أهم أداة يعتمد عليها مسؤولي قوة البيع كيا في الإشراف على قوة البيع هي الاجتماعات الرسمية وذلك بنسبة 53.5%، وتعمل هذه الاجتماعات على الرفع من معنويات قوة البيع وكذلك على إنشاء جو مناسب للعمل، كما تسهم أيضا في تزويد قوة البيع بالمعلومات اللازمة، وتعديل بعض النشاطات البيعية وتحليل نتائجها.

في المستوى الثاني نجد أن الإشراف عن طريق أسلوب المرافقة الشخصية أثناء العمل يأتي مباشرة بعد الاجتماعات الرسمية بنسبة 28.6% وهذا ما يؤكد على أهمية هذه الأداة بالنسبة لمسؤولي قوة البيع في كيا موتورز الجزائر، ولم يحض أسلوب التفويض في العمل البيعي النصيب الكبير في النظام الإشرافي لمؤسسة كيا حسب نتائج الجدول، بحيث لم تتعدى نسبتها 14.3%، ولهذا يجدر بمسؤولي قوة البيع أن يولوا اهتماما كبيرا بهذه الأداة في ظل تعقد وتشعب أنشطتها البيعية وكذا توسع شبكتها الخاصة بتوزيع السيارات.

اختبار مدى صحة فرضيات السؤال السادس عشر.

القيمة المحسوبة	القيمة المجدولة
15.71	**07.81**

القيمة المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0، والنتائج الفعلية صحيحة.

السؤال السابع عشر: هل لدى المؤسسة سياسة لتقييم أداء قوة البيع؟

الجدول رقم (31): سياسة كيا موتورز في تقييم أداء قوة البيع

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	92.9%
لا	02	07.1%
المجموع	28	100%

المصدر : الجدول من إعداد الطالب

يوضح الجدول رقم (31) أن معظم المستجوبين أي نسبة 92.9% يؤكدون على وجود سياسة لمراقبة وتقييم أداء قوة البيع في كيا موتورز الجزائر، مما يسمح لمسؤولي قوة البيع من متابعة نشاط قوة البيع بهدف معالجة المشاكل وتصحيح الأوضاع بما يضمن التحكم الجيد في مسار العملي ة البيعية، ثم يتم تحليل نتائج نشاطاتها وتقييمها بطريقة جيدة.

* إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي الوسائل التي يتم من خلالها تقييم أداء قوة البيع؟

تتمحور فرضيات هذا السؤال حول نقطتين متباينتين هما:

- ✓ النتائج المرتبطة بوسائل تقييم أداء قوة البيع لا أساس لها من الصحة.
- ✓ النتائج المرتبطة بوسائل تقييم أداء قوة البيع صحيحة.

الجدول رقم (32): الوسائل التي يتم من خلالها تقييم أداء قوة البيع في كيا

وسائل تقييم أداء قوة البيع	التكرار	النسبة المئوية
حصص البيع	13	%50
سجلات المبيعات	10	%38.5
تقارير الكفاءة	02	%07.7
أخرى	01	%03.8
المجموع	26	100%

المصدر : الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على اختبار khi-deux.

نلاحظ من الجدول رقم (32) أن عملية تقييم أداء قوة البيع في كيا موتورز الجزائر، يتم من خلال دراسة وتحليل الحصص البيعية من قبل المشرفين على القوى البيعية أو من قبل مدراء المناطق البيعية

وذلك بنسبة 50 %، فالهدف من هذه الوسيلة التقيمية هو الوقوف على حقيقة مستوى الأداء المهاري والبيعي لقوة البيع، كما تعبر حصة البيع على نسبة المبيعات لكل فرد من أفراد قوة البيع، كما تستخدم سجلات المبيعات أيضا في تقييم مستوى أداء كل فرد م ن أفراد قوة البيع ، تليها وسيلة تقيم أخرى ألا وهي تقارير الكفاءة بنسبة 07.7%.

اختبار مدى صحة فرضيات السؤال السابق:

القيمة المحسوبة	القيمة المجدولة
16.15	**07.81**

القيمة المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0، والنتائج الفعلية صحيحة.

5. تحليل المعلومات الشخصية لموظفي وإطارات المديرية التجارية لكيا موتورز الجزائر.

ومن خلال الإجابات المحصل عليها ف إن ما نسبته 53.6% من عمال وإطارات المديرية من العنصر النسوي، ونسبة 46.4 % من الذكور والتي تقل أعمارهم عن 35 سنة وذلك بنسبة 57.1 %، ونسبة 42.9% تزيد أعمارهم عن35 سنة، وهذا ما يشير إلى أن كيا موتورز الجزائر تمتلك قوة بيع شابة مليئة بالنشاط والحيوية ولها قابلية للتكيف مع التغيرات الحاصلة في المحيط خاصة فيما يتعلق بالتغيرات التكنولوجية والمفاهيم التسويقية الخاصة بقط اع السيارات، والملاحظ أيضا أن 71.5% من هذه الفئة ذات مستوى جامعي، ما يشير إلى اهتمام مسؤولي كيا موتورز الجزائر باستقطاب قوى بيع ذات مستويات تعليمية لا بأس بها.

كما أن قوى بيع كيا موتورز الجزائر لها خبرة كبيرة في العمل البيعي ، وهذا ما تؤكده النتائج التالية: 46.4 % من قوى بيع كيا لهم خبرة مهنية تتراوح بين 05 سنوات إلى 10 سنوات و32.2 % من قوى البيع تقل خبرتهم المهنية عن 05 سنوات، تليها نسبة 21.4 % ممن لهم خبرة تتجاوز 10 سنوات.

من خلال معالجة البيانات المحصل عليها من الاستبيان الذي تم توجيهه لموظفي وإطارا ت المديرية التجارية لكيا الجزائر والذي نهدف من خلاله إلى معرفة مدى نجاعة السياسات الإدارية لكيا الجزائر في إدارة قواها البيعية، حيث تم اختبار بعض نتائج الاستبيان بلستخدام اختبار **khi-deux**، أين توصلنا إلى مجموعة من النتائج نعرج عليها في خاتمة البحث.

المبحث الثاني: تفريغ وتحليل نتائج الاستبيان الخاص بعلاقة قوة البيع بولاء الزبون تجاه علامة كيا موتورز

نقوم في هذا المبحث بإجراء عملية استبيان لزبائن كيا موتورز الجزائر، نحاول من خلاله معرفة مستوى العلاقة الموجودة بين قوة بيع كيا موتورز الجزائر والزبون ومدى ولائه لعلامتها.

المطلب الأول: تحضير الاستبيان

إن معالجة الإشكالية المطروحة في البحث يتطلب إجراء عملية استقصاء، والتي تعدمن أهم الطرق المتبعة في جمع البيانات الأولية.

الفرع الأول: تصميم قائمة الأسئلة

اعتمدت هذه الدراسة في الأساس على مسح ميداني لعينة ممثلة للمجموعة المستهدفة، وقد كانت أداة المسح الرئيسية استمارة خاصة للفئة المستهدفة بالدراسة، واحتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة (المفتوحة، المغلقة...) مقسّمة إلى خمسة أقسام:

1. القسم الأول، مخصص لدراسة العلامة التجارية لكيا موتورز الجزا ئر المتمثلة في المصادر والمعايير التي اعتمدت عليها الزبائن في جمع المعلومات واختيار علامة كيا ودرجة رضاهم عنها رغم وجود علامات أخرى منافسة، ويمتد هذا القسم من بداية الاستبيان حتى السؤال السادس.

2. القسم الثاني، مخصص لتحليل سمات ومهارات قوة البيع في تعامل ها مع مختلف الزبائن ، وهي مندرجة في مجموعة من الأسئلة الملخصة في الجدول التابع للسؤال السابع، كما يهدف السؤال الثامن إلى معرفة جودة العلاقة الموجودة بين قوة البيع والزبائن.

3. القسم الثالث، يمتد هذا القسم من السؤال التاسع حتى السؤال الحادي عشر، وهو مخصص لت قييم الجو الداخلي لوكالات بيع كيا موتورز، وتحديد ا أهم ما تقدمه قوة البيع من نشاطات وتحفيزات مادية، تساعد المؤسسة في إضفاء جو ايجابي داخل الوكالة مقارنة ببقية الوكلاء المنافسين، وهذا ما يعطي الزبائن انطباعا عاما أو صورة شاملة عن علامة كيا.

4. القسم الرابع، مخصص لقياس ولاء الزبون تجاه علامة كيا، وردود الفعل المستقبلية للزبون تجاه علامتها في حالة ما إذا لم يولي اهتماما كبيرا بها، وهو ما نحاول الإجابة عليه في السؤال الثاني عشر.

5. القسم الخامس، تضمن هذا القسم معلومات شخصية تخص الزبون، وعن كيفية توزيع عينة الدرا سة حسب الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الدخل،...

الفرع الثاني: اختبار قائمة الأسئلة

بعد تصميم قائمة الأسئلة بصورة شبه نهائية من خلال النقاش والتشاور مع الأستاذ المشرف وبعض من الأساتذة والزملاء، تم إخضاع هذه القائمة إلى دراسة تجريبية على عينة من مجتمع الدراسة بغرض اكتشاف الأخطاء التي قد تطرأ على بعض الأسئلة، ثم قمنا بتصحيح هذه الأخطاء قبل تصميم القائمة بصفة نهائية ثم توزيعها على عينة الدراسة.

الفرع الثالث: تحديد عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في زبائن وكالة كيا موتورز الجزائر، أما عينة الدراسة فتتمثل في عينة عشوائية متكونة من 152 شخص من مدن مختلفة مثل : الجزائر العاصمة، بومرداس، سطيف، برج بوعريريج، وهران، تيارت، ورقلة، ولما كان هدفنا هو تحديد خاصية الدراسة كنسبة مئوية فان تحديد حجم العينة يخضع للقانون الآتي:[253]

$$N = Z^2.P(1-P)/E_a^2$$

حيث أن:

N : حجم العينة المطلوب ؛

P : نسبة الخاصية في المجتمع المدروس، (نسبة الولاء الزبائن)؛

Z : الوحدات المعيارية عند مستوى الثقة المطلوبة ؛

E_a : هامش الخطأ.

الفرع الرابع: الحدود الزمانية والمكانية للدراسة

تعتبر المديرية العامة لمؤسسة كيا موتورز الجزائر بالعاصمة الجزائرية الواقعة بحسين داي مكان تربصنا ومكان إجرائنا لجزء من هذا الاستبيان، و لم يتم الاقتصار على المديرية العامة فقط كونها تشهد إقبال للزبائن من جميع أنحاء الوطن (كما هو ظاهر في الاستبيان) بل تم التنقل إلى ولايات أخرى مثل: ولاية سطيف ولاية برج بوعريريج للزيادة من مصداقية الاجابات المحصل عليها ، أما زمن إجراء هذا الاستبيان، فقد كان منحصرا بين شهر سبتمبر ونوفمبر 2009.

المطلب الثاني: التحليل العام لنتائج الاستبيان الخاص بالزبائن

نقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج كل سؤال من الأسئلة التي تضمنها الاستبيان بصورة مستقلة عن باقي الأسئلة، ثم نقوم باختبار مدى صحة النتائج المحصل عليها باستخدام اختبار khi-deux لأن الأسئلة الموجهة للزبون أيضا هي ذات طبيعة نوعية.

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج أسئلة القسم الأول (دراسة العلامة التجارية لكيا موتورز الجزائر)

يتضمن هذا القسم الأسئلة من السؤال الأول إلى السؤال السادس، وسيتم تحليل هذه الأسئلة كمايلي :

السؤال الأول: ماهو صنف كيا الذي اشتريته؟

1- رمضان محمود عبد السلام، **بحوث التسويق : المنهجية والتطبيق**، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص :253.

الهدف من هذا السؤال هو تهيئة الزبون للدخول في موضوع يتعلق بقطاع السيارات، وإفهامه أن الأسئلة اللاحقة ترتبط مباشرة بهذا الموضوع، كما يتم من خلال هذا السؤال معرفة تشكيلة منتجات كيا والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية، يقوم هذا السؤال على فرضيتين أساسيتين هما:

- ✓ **الفرضية الصفرية H_0:** لا يوجد فرق معنوي بين التكرارات المتحصل عليها من تشكيلة سيارات كيا والتكرارات المجدولة (المتوقعة).
- ✓ **الفيضية البديلةH_1:** يوجد فرق معنوي بين التكرارات المتحصل عليها من تشكيلة سيارات كيا والتكرارات المجدولة.

وقد كانت الإجابات المحصل عليها كمايلي :

الجدول رقم (33): تشكيلة سيارات كيا

صنف السيارة	التكرار	النسبة المئوية
PICANTO	61	% 40.1
SPORTAGE	30	% 19.8
RIO	18	% 11.8
SORENTO	16	% 10.5
CERATO	14	% 09.2
CARENS	70	% 04.6
CEED'S	30	% 02
OPIRUS	30	% 02
المجموع	**152**	**100%**

المصدر : الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على اختبار khi-deux.

تظهر نتائج الجدول رقم (33) أن سيارة Picanto تعتبر من أكثر السيارات بيعا في تشكيلة منتجات كيا موتورز الجزائر، وقد لاقى هذا الصنف إعجاب الزبائن نظرا لتوفرها على عدة خصائص تقنية وجمالية، فهي تتميز بقوة محركها وشكلها الصغير الشيء الذي يمنحها مرونة عالية في السياقة خاصة في المدن الكبيرة، فمن خلال النتائج نجد أن الأشخاص الذين يمتلكون صنف Picanto كانوا أكثر المستقصين في عينة الدراسة بنسبة 40.1 % يليها صنف Sportage بنسبة 19.8 % ثم صنف Rio بنسبة 11.8 %، ليأتي بعدها صنف Sorento وCerato على التوالي بنسبة 10.5 % و09.2%، وللتأكد من صحة هذه الفرضيات نقوم باختبارها باستخدام الاختبارkhi-deux .

اختبار مدى صحة فرضيات السؤال الأول.

القيمة المحسوبة	القيمة المجدولة

14.07	153.58

القيمة المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0 والنتائج المتحصل عليها صحيحة.

السؤال 02: ماهي مدة امتلاكك لهذه السيارة؟

الهدف من هذا السؤال هو أخذ نظرة شاملة عن مدة احتفاظ الزبائن بالسيارات الحاملة لعلامة كيا موتورز، وقد تحصلنا على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (34) :

يقوم هذا السؤال على فرضيتين أساسيتين هما:

- ✓ **الفرضية الصفرية H_0:** النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (34) غير صحيحة
- ✓ **الفرضية البديلةH_1:** النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (34) صحيحة

الجدول رقم (34): مدة امتلاك الزبائن لسيارة كيا

	التكرار	النسبة المئوية
اقل من سنة	39	.75% 2
من سنة إلى 2 سنة	23	1.15%
من 2 سنة إلى 3 سنوات	71	.211%
من 3 سنوات إلى 4 سنوات	32	1% 2
أكثر من 4 سنوات	14	72%
المجموع	152	100%

المصدر : الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على اختبار khi-deux.

يتبين من الجدول رقم (34) أن نسبة الزبائن المستقصين الذين امتلكوا سيارة كيا لمدة تتجاوز 4 سنوات تتعدى 27 % مما يعني أن هذه السيارة تتمتع بخصائص تقنية جيدة، تسمح للزبون بالاحتفاظ بها لمدة أطول كما نجد أن نسبة الزبائن المستقصيي ن في هذه العينة الذين احتفظوا بسيارة كيا لمدة تتجاوز 3 سنوات بلغ 21 %، إذن نسبة الزبائن الذين احتفظوا بسيارة كيا لمدة تتجاوز 3 سنوات تقدر بـــ 48 % أي تقريبا نصف العيـنة، وهي نسبة معتبرة بالنسبة لمؤسسة أطلقت أول سيارة لها في الجزائر سنة 1999، كما نستخلص من الجدول رقم (34) أن نسبة الزبائن المستقصين في العينة والذين يمتلكون سيارات يقل عمرها عن سنة تقدر بـــ 7. 25 % أي ربع العينة، مما يبين الإقبال الكبير للزبائن على شراء سيا رة كيا موتورز، وللتأكد من صحة الفرضيات نقوم باختبارها باستخدام اختبار khi-deux

اختبار مدى صحة فرضيات السؤال الثاني.

القيمة المجدولة	القيمة المحسوبة

13.92	**09.49**

القيمة المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0 والنتائج المتحصل عليها صحيحة.

السؤال03: رتب حسب الأهمية المعايير التي جعلتك تختار علامة **كيا** من بين العلامات الأخرى ؟

سنعتمد في تحليلنا للسؤال الثالث من الاستبيان على ما يسمى بمقياس ليكرت **Likert sacle** الخماسي، وقبل الشروع في عملية التحليل , رأينا أنه من الضروري تقديم وتعريف هذا المقياس، وذلك حتى يتسنى للقارئ فهم وقراءة النتائج المتحصل عليها من خلال استعمال هذه الطريقة.

الجدول رقم(35): ملخص حول المعايير التي جع لت الزبائن يختارون علامة كيا من بين العلامات المنافسة

الآراء والعبارات[254]	غير مهم جدا	غير مهم	بدون رأي	مهم	مهم جدا	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
	العدد							
	النسبة المئوية							
العبارة	20	40	14	60	72	**1,29**	**0,84**	**مهم جدا**
الأولى	1.30%	2.60%	9.20%	539. %	447. %			
العبارة	40	50	20	43	98	**1,49**	**0,91**	**مهم جدا**
الثانية	02.6 %	33.0%	01.3 %	328. %	564. %			
العبارة	50	50	20	42	98	**1,74**	**0,94**	**مهم جدا**
الثالثة	303. %	303. %	01.3 %	27.3 %	5%64.			
العبارة	70	12	10	70	53	**0,99**	**1,11**	**مهم**
الرابعة	04.6 %	07. 9 %	606. %	46 %	934. %			
العبارة	11	18	70	30	86	**1,07**	**1,33**	**مهم**
الخامسة	07.2 %	9%11.	%04.6	%19.7	6%56.			
العبارة	60	23	00	33	90	**1,17**	**1,24**	**مهم**
السادسة	40 %	15.1 %	00%	21.7 %	59.2 %			
العبارة	90	20	00	26	115	**1,55**	**1,05**	**مهم جدا**
السابعة	05.9 %	01.3 %	00%	17.1 %	775. %			
العبارة	00	90	00	31	112	**1,62**	**0,83**	**مهم جدا**
الثامنة	00%	05.9 %	00%	20.4 %	773. %			
العبارة	60	16	11	15	104	**1,28**	**1,20**	**مهم جدا**
التاسعة	40 %	10.5 %	07.2 %	909. %	68.4 %			
العبارة	40	80	20	13	125	**1,63**	**1,00**	**مهم جدا**
العاشرة	02.6 %	35.0%	1.30%	608. %	82.2 %			
العبارة	50	20	60	37	84	**1,15**	**1,18**	**مهم**
الحادية عشر	303. %	13.1 %	04 %	24.3 %	355. %			

المصدر : الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على مقياس ليكرت

– انظر الى الملحق رقم : (02)[254]

1- مفهوم مقياس ليكرت (Likert scale): يعبر هذا المقياس عن درجة الموافقة أو ا لرضا، فهو متغير له سلم ترتيبي، والأرقام التي تدخل للحاسو ب تعبر عن الأوزان , ومن ثم يتم عرض جدو ل تكراري يعكس توزيع الآراء، والاتجاهات وهو عدة أنواع:[255]

- ✓ مقياس ليكرت الثلاثي، يتم في هذه الحالة تحديد ثلاث اختيارات مثل : (غير راض، بدون رأي، راض)؛
- ✓ مقياس ليكرت الرباعي، يتم في الحالة تحديد أربعة اختيارات مثل : (غير موافق، موافق، بدون رأي،موافق جدا)؛
- ✓ مقياس ليكرت الخماسي، إذا كانت الإجابات هي أحد خمسة اختيارات مثل درجة الرضا من خمس اختيارات مثل:(غير راض جدا، راض قليلا، بدون رأي، راض، راض جدا)، فإنه عادة ما تدخل القيم (الأوزان)، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): توزيع الآراء حسب المتوسط المرجح للأوزان الخاصة بمعايير اختيار الزبون لعلامة كيا

الرأي	الوزن
غير مهم جدا	من -2 إلى -1.3
مهم قليلا	من -1.2 إلى -0.3
بدون رأي	من -0.4 إلى 0.3
مهم	من 0.4 إلى 1.1
مهم جدا	من 1.2 إلى 2

المصدر : الجدول من إعداد الطالب

يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح)، ثم يحدد الاتجاه (الرأي العام للعينة) حسب قسم المتوسط المرجح.

يظهر الجدول رقم (35) الاتجاه الذي تأخذه أهمية المعايير التي جعلت الزبائن يختارون علامة كيا من بين العلامات المنافسة، وذلك حسب متوسطها الحسابي المرجح المبين في مقياس ليكرت الخماسي.

1. العبارة الأولى:المتوسط الحسابي المرجح لعامل تأثير سمعة العلامة على اختيار الزبون لعلامة كيا

تعتبر سمعة العلامة معيارا مهما جدا في اختيار الزبون لعلامة كيا كون قيمة متوسطه الحسابي المرجح تساوي **1,29** وهذه الأخيرة تقع ضمن مجال اتجاهي محدود بين **(1,2– 2)** الذي يدل على درجة أهمية كبيرة.

2. العبارة الثانية : المتوسط الحسابي المرجح لعامل تأثير خدمات ما بعد البيع على اختيار الزبون لعلامة كيا

[255] - رمضان محمود عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص: 260

تعتبر خدمات ما بعد البيع لمؤسسة كيا معيارا مهما جدا في اختيار الزبون للعلامة التجارية كون قيمة متوسطه الحسابي المرجح تساوي **1,49** وهذه الأخيرة تقع ضمن مجال اتجاهي محدود بين **(1,2-2)** والذي يدل على أن المؤسسة كيا تولي اهتماما كبيرا بهذا المعيار.

3. العبارة الثالثة: المتوسط الحسابي المرجح لعامل تأثير الاقتصاد في استهلاك الوقود على اختيار الزبون لعلامة كيا

يعد معيار الاقتصاد في استهلاك الوقود مهما جدا بالنسبة للزبون الجزائري وذلك لتخفيف من تكاليف الإنفاق اليومية، الأمر الذي يؤثر على قرارات اختياره للعلامة التجارية، كما أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذا المعيار يساوي **1,74**،هذه الأخيرة تقع ضمن مجال اتجاهي محدود بين**(1,2− 2)**.

4. العبارة الرابعة: المتوسط الحسابي المرجح لعامل تأثير السعر على اختيار الزبون لعلامة كيا

يعتبر السعر معيارا مهما في عملية اختيار علامة كيا كون قيمة متوسطه الحسابي المرجح تساوي **0,99** الأمر الذي يدل على أهمية هذا المعيار مقارنة بالمعايير السابقة، كما أن قيمة هذا العامل تقع ضمن مجال اتجاهي ممتد من **0.4** إلى **1.1**.

5. العبارة الخامسة: المتوسط الحسابي المرجح لعامل تأثير آجال تسليم السيارة على اختيار الزبون لعلامة كيا

تعتبر مدة تسليم السيارة من بين المعايير المهمة التي تتحكم في اختيار علامة كيا، حيث أن قيمة المتوسط المرجح الخاصة بهذا المعيار تساوي **1,07**، هذه الأخيرة تتركز ضمن مجال اتجاهي ممتد من **0.4** إلى **1.1**.

6. العبارة السادسة: المتوسط الحسابي المرجح لعامل تأثير تسديد سعر السيارة بالتقسيط على اختيار الزبون لعلامة كيا

سبق وان درسنا أهمية السعر وتأثيره على قرار اختيار الزبون لعلامة كيا، إلا أننا في هذا العنصر سنتطرق إلى تحليل طريقة تسديد سعر السيارة بالتقسيط وتأثيرها على اختيار الزبون لعلامة كيا، حيث يكتسي هذا العنصر أهمية بالغة لا تقل عن بقية المعايير وهذا ما تجسده قيمة متوسطه الحسابي المرجح التي تساوي **1,17**.

7. العبارة السابعة: المتوسط الحسابي المرجح لعامل تأثير توفر قطع الغيار على اختيار الزبون لعلامة كيا

سنتناول في هذا العنصر أهمية توفر قطع الغيار على اختيار الزبون لعلامة أو سيارة كيا، حيث لاحظنا أن لهذا المعيار أهمية كبيرة، حيث بلغ متوسطه المرجح **1,55** حيث يتركز مجاله الاتجاهي بين **(1,2− 2)**.

8. العبارة الثامنة: المتوسط الحسابي المرجح لعامل تأثير فعالية وقوة المحرك على اختيار الزبون لعلامة كيا

تعتبر فعالية وقوة المحرك سيارة كيا معيارا مهما جدا في اختيار الزبون للعلامة التجارية كون قيمة متوسطه الحسابي المرجح تساوي **1,62** وهذه الأخيرة تقع ضمن مجال اتجاهي ممتد من **1,2** إلى **2** الذي يدل على أن الزبائن كيا يولون اهتماما كبيرا لهذا المعيار.

9. العبارة التاسعة: المتوسط الحسابي المرجح لعامل تأثير مدة ضمان السيارة على اختيار الزبون لعلامة كيا

تؤثر مدة ضمان السيارة على قرارات الزبون في شراء العلامة، لهذا نجد أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذا المعيار يساوي **1,28**، مما يشير إلى الأهمية الكبيرة لهذا المعيار بالنسبة للزبون الجزائري.

العبارة العاشرة: المتوسط الحسابي المرجح لعامل تأثير توفر التجهيزات الحديثة في السيارة على اختيار الزبون لعلامة كيا

يعد توفر التجهيزات الحديثة في السيارة كيا امتيازا مهما جدا في نظر الزبون، حيث تقدم هذه التجهيزات الراحة والرفاهية اللازمة لقيادة السيارة، وهو ما تشير إليه قيمة متوسطه الحسابي المرجح التي تساوي **1,63** مما يدل على أهمية هذا المعيار في اختيار الزبون للعلامة التجارية.

العبارة الحادي عشر : المتوسط الحسابي المرجح لعامل تأثير توفر مراكز لتصليح السيارات على اختيار الزبون لعلامة كيا

يعتبر توفر مراكز لتصليح السيارات معيارا مهما في عملية اختيار الزبون لعلامة كيا كون قيمة متوسطه الحسابي المرجح تساوي **1,15** وهو ما يدل على درجة أهمية لا تقل عن المعايير السابقة، كما أن هذا المتوسط يقع ضمن مجال اتجاهي محدود بين **(0.4− 1.1)**.

نلاحظ من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (35) وفق مقياس ليكرت، أن أغلبية المعايير المدروسة في الجدول على درجة كبيرة من الأهم ية، بحيث تؤثر هذه المعايير على قرارات الزبون في اختياره لعلامة كيا، وهذا ما يبينه الاتجاه العام لمعظم متوسطات المرجحة لهذه المعايير.

السؤال04: ما هي المصادر التي اعتمدت عليها في جمع المعلومات حول هذه العلامة ؟

توجد مصادر متعددة بإمكان الزبون الحصول منها على المعلومات اللازمة حول العلامة المراد شرائها، لهذا فإن الهدف من السؤال هو معرفة المصادر التي اعتمد عليها الزبون في جمعه للمعلومات التي تتعلق بعلامة كيا، كما يحتوي هذا السؤال على فرضيتين أساسيتين وهي كمايلي:

- ✓ **الفرضية الصفرية H_0:** النتائج الخاصة بمصادر التي اعتمد عليها الزبون في جمعه للمعلومات المرتبطة بعلامة كيا مرفوضة.

✓ **الفرضية البديلةH_1:** النتائج الخاصة بمصادر التي اعتمد عليها الزبون في جمعه للمعلومات المرتبطة بعلامة كيا مقبولة.

الجدول رقم (37): المصادر التي اعتمد عليها الزبون في جمع المعلومات حول هذه العلامة

مصادر المعلومات	التكرار	النسبة المئوية
الأصدقاء والزملاء	58	38.2 %
خبرة شخصية	45	29.6%
وسائل الإعلام والإشهار	20	13.1%
استشارة المختصين	17	11.2%
الانترنيت	08	05.3%
أخرى	04	02.6%
المجموع	152	100%

المصدر : الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على اختبار khi-deux.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (37) أن أغلبية الزبائن في العينة المدروسة أي 38.2% اعتمدوا على الأصدقاء و الزملاء في جمعهم للمعلومات المرتبطة بعلامة كيا، مما يعني أنهم اعتمدوا على وسيلة الاتصال التقليدية ألا وهي الاتصال من الفم إلى الأذن (bouche à l'oreille)، ثم نجد أن ثاني مصدر اعتمدت عليه الزبائن في جمعها للمعلومات هي خبرتهم ومعارفهم الشخصية حول الخصائص التقنية لمختلف السيارات بما فيهم سيارة كيا وذلك بنسبة 29.6%،13.1% منهم اعتمدوا على الوسائل الإعلام والإشهار خاصة الإعلان الصحفي، 11.2% اعتقدوا على استشارة المختصين والخبراء في مجال السيارات و 05.3% لجؤوا إلى الانترنيت في جمعهم للمعلومات، وأخيرا 02.6% اعتمدوا على مصادر أخرى.

اختبار مدى صحة فرضيات السؤال الرابع.

القيمة المحسوبة	القيمة المجدولة
91.08	11.07

القيمة المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0 والنتائج المتحصل عليها مقبولة.

السؤال05: هل سبق لك وأن اشتريت سيارة من علامات أخرى ؟

الغاية من هذا السؤال معرفة خبرة المستجوبين في امتلاكهم للسيارات من علامات أخرى.

الجدول رقم (38): خبرة المستجوبين في امتلاكهم للسيارات من علامات أخرى

	التكرار	النسبة المئوية

نعم	116	76.3%
لا	36	23.7%
المجموع	**521**	**100%**

المصدر : الجدول من إعداد الطالب

يبين الجدول رقم (38) أن نسبة المستجوبين الذين سبق لهم وان امتلكوا سيارات من علامات أخرى بلغت 76.3%، وهذا يعني أن معظم المستجوبين يمتلكون خبرة سابقة عن سيارات أخرى منافسة لسيارة لكيا، أما نسبة المستجوبين الذين اشتروا السيارة لأول مرة فقد قدرت بـــ 23.7 % وهو ما يدل على نقص خبرتهم الفعلية في التمييز بن مختلف العلامات.

*** إذا كان الجواب بنعم، ماهي الأسباب التي جعلتك تتحول إلى علامة كيا ؟**

يركز هذا السؤال على معرفة الدواعي والأسباب التي جعلت الزبون الذي سبق له تجربة سيارات أخرى للتحول لشراء سيارة من علامة كيا، وللتأكد من صحة هذه النتائج نلجأ إلى اختبار الفرضيات الآتية:

- ✓ **الفرضية الصفرية H_0:** النتائج المتعلقة بالأسباب التي جعلت الزبائن يتحولون إلى علامة كيا غير صحيحة.
- ✓ **الفرضية البديلة H_1:** النتائج المتعلقة بالأسباب التي جعلت الزبائن يتحولون إلى علامة كيا صحيحة.

الجدول رقم (39): أسباب تحول الزبائن لاقتناء سيارة كيا

أسباب تحول الزبائن لاقتناء سيارة كيا	التكرار	النسبة المئوية
رغبة الزبائن في تبديل سيارة قديمة بأخرى جديدة	38	%32.8
قوة ومتانة محرك السيارة	25	%21.5
تنامي سمعة كيا في السوق الجزائرية	18	%15.5
السيارة اقتصادية من حيث استهلاك الوقود	10	%08.6
سعر السيارة منخفض نوعا ما مقارنة بجودتها	09	% 07.8
شكل وطراز السيارة جديد وملائم للاستعمال الخاص	07	% 06
أخرى	09	% 07.8
المجموع	**116**	**100%**

المصدر: الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على اختبار khi-deux.

كشفت نتائج الجدول رقم (39) على مجموعة من الأسباب التي جعلت الزبائن يتحولون إلى علامة كيا، في طليعة هذه الأس باب نجد رغبة الزبون الجزائري في امتلاك سيارة جديدة وملائمة والاستغناء عن السيارات القديمة وذلك بنسبة 32.8% لأن السيارات القديمة ينجر عنها تكاليف كبيرة

مثل: تكاليف الإصلاح التي تثقل كاهل المستهلك، أما فيما يخص السبب الثاني الذي جعل الزبائن يتحولون لعلامة كيا هو تمتعها بخصائص تقنية متميزة كقوة ومتانة محرك سيارة كيا و هذا بنسبة 21.5%، فيما يأتي السبب الثالث بنسبة 15.5% والذي يتمثل في تنامي سمعة أو شهرة علامة كيا في السوق الجزائرية ورغبتهم في تجريب سيارة كيا، 08.6% من العينة المستجوبة أجابوا بأن سبب تحولهم لهذه العلامة يرجع إلى أن السيارة اقتصادية من حيث استهلاك الوقود، فيما بررت 07.8 % من الزبائن تحولها لهذه العلامة بسبب انخفاض سعر السيارة مقارنة بجودتها وخدماتها المقترحة، فيما ذهب 06% من الزبائن إلى القول بأن طراز كيا الجديد له شكل (design) جميل وملائم لاستعمال الخاص، وأخيرا 07.8 % كانت مبرراتهم متفاوتة من حيث الاختلاف.

اختبار مدى صحة فرضيات السؤال السابق.

القيمة المحسوبة	القيمة المجدولة
47.17	**12.59**

القيمة المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0 والنتائج المتحصل عليها صحيحة.

السؤال 06: بالمقارنة مع العلامات المنافسة الأخرى، كيف تقيم العلامة **كيا ؟**

انصب اهتمام السؤال السادس من القسم الأول من الاستبيان على معرفة مستوى رضا الزبون بعلامة كيا مقارنة ببقية العلامات المنافسة، وقد كانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (40): مستوى رضا الزبون عن علامة كيا

	التكرار	النسبة المئوية
غير راض جدا	**12**	**% 07.9**
غير راض	**27**	**% 17.7**
بدون رأي	**05**	**% 03.3**
راض	**72**	**% 47.4**
راض جدا	**36**	**% 23.7**
المجموع	**521**	**100%**

المصدر : الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على مقياس ليكرت

نستنتج من خلال ال جدول رقم (40) أن غالبية المستجوبين كانوا راضين عن علامة كيا بالمقارنة مع بقية العلامات وذلك بنسبة 47.4 %، فيما بلغت نسبة الزبائن الذين ابدوا رضا كبيرا بالعلامة 23.7 % وبهذا تكون نسبة الزبائن الراضيين عموما عن علامة كيا 71% وهذا ما يدل على مكانة علامة كيا وسط العلامات المنافسة، مما يترك انطباعا ايجابيا لدى الزبائن عن سمعة

سيارات كيا موتورز، بينما الزبائن الذين عبروا عن عدم رضاهم فكانت نسبتهم مساوية لــ 17.7%، ونسبة 07.9% هم زبائن غير راضين تماما عن علامة كيا و هم يطالبون بتحسين الخدمات ما بعد البيع، فيما فضلت فئة معينة من الزبائن ما نسبته 03.3 % عدم الإجابة عن هذا السؤال من باب التحفظ.

يتم تحليل السؤال 06 بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بتحديد الأوزان المرتبطة بكل اتجاه أو رأي، كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (41): توزيع الآراء حسب المتوسط المرجح للأوزان لمستوى رضا الزبون عن علامة كيا

الوزن	الرأي
من -2 إلى -1.3	**غير راض جدا**
من -1.2 إلى -0.3	**غير راض**
من -0.4 إلى 0.3	**بدون رأي**
من 0.4 إلى 1.1	**راض**
من 1.2 إلى 2	**راض جدا**

المصدر : الجدول من إعداد الطالب

بناءا على هذا الجدول يتم تحديد الاتجاه العام لدرجة رضا الزبون، وذلك عن طريق تعيينها في أي مجال اتجاه تقع ، بناءا على متوسطها الحسابي المرجح.

المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
0,61	**0,41**	**راض**

نلاحظ من خلال دراسة نتائج الجدول رقم (40) أن الاتجاه العام لمستوى رضا الزبون عن علامة كيا فيه نوعا من الرضا، لان المتوسط الحسابي المرجح لهذا العنصر يساوي **0,61** مما يعني وقوع هذه القيمة ضمن مجال ينحصر بين **(0.4− 1.1)**.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج أسئلة القسم الثاني المخصص لتحليل قدرات ومهارات قوة البيع ومستوى العلاقة الموجودة بينهما.

يتمحور القسم الثاني من الاستبيان حول سؤالين أساسيين هما السؤال السابع والثامن .

السؤال 07: أعطي علامة من 1 إلى 5 لكل خاصية يتميز بها بائعي **كيا** ؟

يهدف هذا السؤال إلى معرفة القدرات والمهارات التي تتمتع بها قوة البيع التابعة لكيا موتورز في التعامل مع مختلف الزبائن مقارنة بقوى البيع المنافسة، ويتم ذلك من عملية التنقيط والتي تعبر عن مدى رضا الزبائن بقدرات ومهارات قوة البيع وهو مبين في الجدول الأتي:

الجدول رقم (42): تنقيط درجة الرضا

التنقيط	درجة الرضا
01	غير راض جدا
02	راض قليلا
03	بدون رأي
04	راض
05	راض جدا

المصدر : الجدول من إعداد الطالب

الجدول رقم (43): توزيع الآراء حسب المتوسط المرجح للأوزان الخاصة بتحليل قدرات ومهارات قوة البيع

الوزن	الرأي
من -2 إلى -1.3	غير راض جدا
من -1.2 إلى -0.3	غير راض
من -0.4 إلى 0.3	بدون رأي
من 0.4 إلى 1.1	راض
من 1.2 إلى 2	راض جدا

المصدر : الجدول من إعداد الطالب

بناءا على هذا الجدول يتم تحديد الاتجاه العام لدرجة رضا الزبون، وذلك عن طريق تعيينها في أي مجال اتجاه تقع ، بناءا على متوسطها الحسابي المرجح.

يكشف الجدول رقم (44) الاتجاه العام الذي تأخذه قدرات ومهارات قوة البيع التابعة لكيا موتورز في التعامل مع الزبائن مقارنة بقوى البيع المنافسة ، وذلك من خلال تحديد متوسطها الحسابي المرجح المبين في مقياس ليكرت الخماسي

الجدول رقم(44):ملخص حول سمات ومهارات قوة البيع التابعة لكيا موتورز في التعامل مع الزبائن مقارنة بقوى البيع المنافسة.

الآراء والعبارات[256]	01	02	03	04	05	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
	العدد							

[256] - انظر الى الملحق رقم : (02)

	النسبة المئوية							
العبارة الاولى	12	22	29	38	51	**0,62**	**1,29**	راض
	%07.9	%14.5	%19	%25	%33.6			
العبارة الثانية	05	19	25	37	66	**0,92**	**1,21**	راض
	%03.3	%12.5	%16.5	%24.3	%43.4			
العبارة الثالثة	12	20	24	34	62	**0,75**	**1,32**	راض
	%07.9	%13.1	%15.8	%22.4	%40.8			
العبارة الرابعة	12	15	29	62	34	**0,60**	**1,16**	راض
	%07.9	%09.9	%19	%40.8	%22.4			
العبارة الخامسة	30	24	12	33	53	**0,36**	**1,57**	بدون رأي
	%19.7	%15.8	%07.9	%21.7	%34.9			
العبارة السادسة	02	22	30	31	67	**0,91**	**1,19**	راض
	%01.3	%14.5	%19.7	%20.4	%44.1			
العبارة السابعة	12	22	47	27	44	**0,45**	**1,27**	راض
	%07.9	%14.5	%30.9	%17.8	%28.9			
العبارة الثامنة	28	35	40	14	35	**0,05**	**1,55**	بدون رأي
	%18.4	%23	%26.3	%09.2	%23.1			
العبارة التاسعة	07	30	39	28	48	**0,53**	**1,25**	راض
	%04.6	%19.7	%25.7	%18.4	%31.6			

المصدر : الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على مقياس ليكرت.

1. العبارة الأولى: المتوسط الحسابي المرجح الخاص بطريقة الاستقبال وأسلوب الاتصال

أسفرت نتائج الجدول رقم (44) أن المتوسط الحسابي المرجح لطريقة الاستقبال وأسلوب الاتصال مع الزبائن يساوي **0,62** هذه القيمة تقع ضمن مجال اتجاه ي محدود بين **(0.4– 1.1)** الأمر الذي يدل على رضا الزبائن عن مهارات الاتصال وطريقة الاستقبال لقوة بيع كيا موتورز .

2. العبارة الثانية: المتوسط الحسابي المرجح الخاص بالهيئة والمظهر الخارجي لقوة بيع كيا

أوضحت نتائج الجدول رقم (44) أن عامل الهيئة والمظهر الخارجي الذي تتميز به قوة البيع التابعة لمؤسسة كيا لاقت رضا واستحسان الزبائن، وهو ما تؤشر إليه قيمة المتوسط الحسابي المرجح الذي يساوي **0,92** هذه القيمة تقع ضمن مجال اتجاه ي محدود بين **(0.4– 1.1).**

3. العبارة الثالثة: المتوسط الحسابي المرجح لعامل حركية ونشاط قوة البيع

بينت نتائج الجدول رقم (44) أن عامل الهيئة والمظهر الخارجي الذي تتميز به قوة البيع التابعة لمؤسسة كيا لاقت أيضا رضا و استحسان الزبائن، وهو ما تشير إليه قيمة المتوسط الحسابي المرجح المقدر بـــ **0,75** وهذه القيمة تقع ضمن مجال اتجاه ي محدود بين **(0.4– 1.1).**

4.العبارة الرابعة : المتوسط الحسابي المرجح لعامل القدرة على الاتصال والتفاوض ودرجة التأثير على الزبون.

أشارت نتائج الجدول رقم (44) أن عامل قدرة قوة البيع على الاتصال والتفاوض ودرجة تأثيرها على الزبون، لاقت أيضا رضا وقناعة شخصية من طرف الزبائن، مما يدل على اهتمام المؤسسة بتطوير أسلوب الاتصالي و المهارات الخاصة بالتفاوض لدى قوة البيع ، وهو ما تشير إليه قيمة المتوسط الحسابي المرجح المقدر بـــ **0,60**، هذه القيمة تقع ضمن مجال اتجاهي محدود بين (**0.4**– **1.1**).

5. العبارة الخامسة: المتوسط الحسابي المرجح لعامل جودة المعلومات المقدمة للزبون.

تظهر نتائج الجدول رقم (44) أن جودة المعلومات المقدمة من قبل قوة البيع للزبون لاقت بعض التحفظات لدى زبائنها وهذا ما تشير إليه قيمة المتوسط الحسابي المرجح المقدر بـــ **0,36** وهذه القيمة تقع ضمن مجال اتجاهي محدود بين (**–0.4** و **0.3**).

6. العبارة السادسة: المتوسط الحسابي المرجح لعامل الإنصات والاستماع للزبون.

كشفت نتائج الجدول رقم (44) أن قوة البيع في كيا تستمع بشكل مرضي لكل ما يقوله أو يشتكي منه الزبون كون قيمة متوسطه الحسابي المرجح لهذا العامل يساوي **0,91** قيمة هذا المتوسط يقع ضمن مجال اتجاهي ممتد من **0.4** إلى **1.1**.

7. العبارة السابعة: المتوسط الحسابي المرجح لعامل الثقة الموجودة بين قوة البيع والزبون

تشير نتائج الجدول رقم (44) أن عامل الثقة يعد محددا هاما من محددات جودة العلاقة، و كانت القيمة المحصل عليها من المتوسط الحسابي المرجح والتي قدرت بـــ **0,45** تشير إلى أن هناك مستوى مرضي من الثقة بين قوى بيع كيا وزبائنها ، فيما لا يمكن تجاهل مستوى ثقة قوة بيع كيا في نفسه ا وهو عامل جيد في ممارسة أنشطتها البيعية.

8. العبارة الثامنة: المتوسط الحسابي المرجح لعامل تقبل قوة البيع للشكاوي والاستفسارات.

بينت نتائج الجدول رقم (44) أن رد فعل قوة البيع إزاء الشكاوي المقدمة لم يرقى الى مستوى طموحات زبائن كيا، وهو ما تؤشر إليه قيمة المتوسط الحسابي المرجح والتي قدرت بـــ **0,05** هذه القيمة تقع ضمن مجال اتجاهي محدود بين (**–0.4** و **0.3**).

9. العبارة التاسعة: المتوسط الحسابي المرجح لعامل تقديم الإرشاد والنصح للزبائن

تظهر نتائج الجدول رقم (44) أن زبائن كيا موتورز الجزائر راضون عن طريقة إرش ادهم وتوجيهم خاصة إذا ما تعلق بشراء احد أصناف كيا، كما تدل قيمة المتوسط الحسابي المرجح والتي قدرت بـــ **0,53** قيمة هذا المتوسط يقع ضمن مجال اتجاهي ممتد من **0.4** إلى **1.1**.

نلاحظ من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (44) وفق مقياس ليكرت، أن معظم السمات والمهارات التي تتمتع بها قوة بيع كيا الجزائر نالت رضا واستحسان الزبائن، في حين تسمح هذه السمات

والمهارات لقوة بيع كيا من جهة بممارسة أنشطتها البيعية بشكل فعال وربط علاقة وطيدة مع زبائنها من جهة أخرى.

في نفس السياق تشير قيمة المتوسط الحسابي العام والذي قدر بـــ 0.58، أن هذه القيمة تعطينا دلالة واضحة عن الأداء المرضي لقوة بيع كيا الجزائر في التعامل مع مختلف الزبائن.

السؤال 08: كيف تجد علاقتك ببائعي **كيا** مقارنة ببائعي الوكلاء المنافسين ؟

تسهم العلاقة الجيدة بين الزبون وقوة البيع في تكوين انطباع جيد عن العلامة ، ولذا كان هذا السؤال هادفا إلى معرفة مستوى العلاقة التي تربط الزبون ببائعي كيا، والنتائج ا لمحصل عليها يبينها الجدول رقم (45) :

الجدول رقم (45): علاقة الزبون ببائعي كيا

	التكرار	النسبة المئوية
سيئة جدا	**04**	**%02.6**
سيئة	**11**	**%07.2**
مقبولة	**84**	**% 55.3**
جيدة	**35**	**%23.1**
جيدة جدا	**18**	**%11.8**
المجموع	**521**	**100%**

المصدر : الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على مقياس ليكرت.

بينت نتائج الجدول رقم (45) أن ما نسبته 55.3 % من الزبائن المستجوبين أجابوا بأن العلاقة التي تربطهم ببائعي كيا علاقة عادية ومقبولة لا تتجاوز علاقة بائع بمشتري، فيما عبرت ما نسبته 23.1% من الزبائن على أن العلاقة التي تربطهم ببائع ي كيا علاقة جيدة ويرجع ذلك إلى غزارة المعلومات التي يقدمها البائعين إليهم عن السيارات بالإضافة إلى اللباقة واللطافة التي يتميزون بها، كما كانت إجابة ما يساوي 11.8% من المستجوبين أن الـعلاقة التي تربطهم ببائعي كيا علاقة جيدة جدا مقارنة ببائعي وكالات السيارات الأخرى المنافسة، بينما الزبائن الذين عبروا عن علاقتهم السيئة فكانت نسبتهم مساوية لـــ 09.8% مقسمة إلى نسبة 07.2% وهم الزبائن عبروا عن علاقتهم السيئة مع بائعين كيا ونسبة 02.6% وهم زبائن يجدون علاقتهم ببائعي كيا علاقة سيئة جدا نظرا للمشاكل التي أعقبت عملية البيع.

يتم تحليل السؤال 08 بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بتحديد الأوزان المرتبطة بكل اتجاه أو رأي، كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (46): توزيع الآراء حسب المتوسط المرجح لعلاقة الزبون ببائعي كيا

الرأي	الوزن
سيئة جدا	من -2 إلى -1.3
سيئة	من -1.2 إلى -0.3
مقبولة	من -0.4 إلى 0.3
جيدة	من 0.4 إلى 1.1
جيدة جدا	من 1.2 إلى 2

المصدر : الجدول من إعداد الطالب

بناءا على هذا الجدول يتم تحديد الاتجاه العام لمستوى العلاقة التي تربط الزبون ببائعي كيا، وذلك عن طريق تعيينها في أي مجال اتجاه تقع ، بناءا على متوسطها الحسابي المرجح.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح
عادية	1,29	0,34

يشير المتوسط الحسابي المرجح لعلاقة الزبون بقوة بيع كيا بأنها علاقة مقبولة، حيث تبلغ قيمة متوسطه المرجح بـــ **0,34**، مما يعني أن المجال الاتجاه العام لعلاقة الزبون بقوة البيع محصورة بين الحد **(0.4− 1.1)**.

الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج أسئلة القسم الثالث المخصص لتقييم الجو الداخلي لوكالات بيع كيا موتورز

يمتد هذا القسم من السؤال التاسع حتى السؤال الثاني عشر وهي كمايلي:

السؤال 09: كيف تقيّم الجو الداخلي عند قدومك لشراء سيارة **كيا** ؟

الهدف من هذا السؤال معرفة الانطباع الأولي لدى الزبون عند قدومه لوكالة بيع كيا .

الجدول رقم (47): تقييم الجو الداخلي لوكالة بيع كيا

النسبة المئوية	التكرار	
%30.3	46	**جو مريح جدا**
% 47.4	72	**جو مريح**
% 15.8	24	**بدون رأي**
%04.6	07	**غير مريح**
%01.9	03	**غير مريح جدا**
100%	**521**	**المجموع**

المصدر : الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على مقياس ليكرت.

من خلال الجدول نلاحظ بأن 47.4 % من الزبائن يرون بأن الجو الداخلي للوكالة مريح، وذلك من خلال مقارنتهم له مع الوكالات الأخرى، فيما حكمت ما نسبته 30.3% على ذلك بالمريح جدا، ونسبة لا يمكن تجاهلها تقدر بـــ 15.8 % لم ترد تماما الإجابة عن هذا السؤال، فيما ذهبت ما نسبته 06.5 % من أفراد العينة عن عدم ارتياحها من الجو الداخلي لوكالة كيا.

يتم تحليل السؤال 09 بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بتحديد الأوزان المرتبطة بكل اتجاه أو رأي، كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (48): توزيع الآراء حسب المتوسط المرجح للأوزان الخاصة بتقييم الجو الداخلي لوكالة بيع كيا

الوزن	الرأي
من -2 إلى -1.3	**غير مريح جدا**
من -1.2 إلى -0.3	**غير مريح**
من -0.4 إلى 0.3	**بدون رأي**
من 0.4 إلى 1.1	**جو مريح**
من 1.2 إلى 2	**جو مريح جدا**

المصدر : الجدول من إعداد الطالب

بناءا على هذا الجدول يتم تقييم الجو العام الذي يميز وك الة كيا، وذلك عن طريق تعيينها في أي مجال اتجاه تقع ، بناءا على متوسطها الحسابي المرجح.

المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
0,99	**0,95**	**جو مريح**

نستنتج من دراسة نتائج الجدول رقم (47) أن شعور الزبائن لدى دخولهم وكالة كيا امتاز بالراحة والاسترخاء، وهو ما يشير إليه المتوسط الحسابي المرجح لهذا العنصر الذي يساوي **0,99** مما يعني وقوع هذه القيمة ضمن مجال ينحصر بين الحد **(0.4– 1.1)**.

السؤال 10: ما الذي يميز الجو العام لوكالة بيع **كيا** مقارنة بوكلاء بيع العلامات المنافسة؟

يتركز هذا السؤال على فرضيتين أساسيتين هما:

- ✓ **الفرضية الصفرية H_0:** النتائج المرتبطة بمميزات الجو العام لوكالة بيع كيا مرفوضة.
- ✓ **الفرضية البديلةH_1:** النتائج المرتبطة بمميزات الجو العام لوكالة بيع كيا مقبولة.

الجدول رقم (49): مميزات الجو العام لوكالة بيع كيا

مميزات الجو العام لوكالة بيع كيا	التكرار	النسبة المئوية
حركية ونشاط البائعين	**52**	**% 34.2**
طريقة ترتيب وتقديم السيارات داخل قاعة العرض	**47**	**% 30.9**

إعلانات سيارات كيا في الشاشات العملاقة	24	% 15.8
النظافة والروائح الطيبة	13	% 08.6
أخرى	16	% 10.5
المجموع	152	100%

المصدر : الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على اختبار khi-deux.

كشفت نتائج الجدول رقم (49) أن أهم ما لفت انتباه أفراد العينة داخل وكالة بيع كيا هو نشاط وحركية قوة البيع بنسبة 34.2 % وهو ما يؤكد فعالية قوة البيع في إنشاء جو من النشاط والحيوية داخل المؤسسة، كما عبر جزء من العينة أي ما نسبته 30.9 % عن طريقة المؤسسة في ترتيب وتقديم سياراتها وفق ديكور جذاب متناسق يمكن الزبون من الاطلاع على محتويات السيارات وهو ما يعزز شعوره بالأهمية داخل الوكالة، كما كانت إجابة ما يساوي 15.8 % من العينة المدروسة لفت انتباهها الإعلانات المصورة في شكل فيديو المتعلق بتشكيلة سيارات كيا معروضة في شاشات عملاقة داخل الوكالة، وهناك جزء من العينة يقدر بـــ 08.6 % من العينة عن ارتياحها للنظافة والروائح الطيبة التي تسود الوكالة، مما يكون لدى الزبون انطباعا جيدا حول صورة وثقافة المؤسسة، وأخيرا 10.5% من أفراد العينة لفتت انتباهها نقاط أخرى داخل الوكالة.

اختبار مدى صحة فرضيات السؤال العاشر.

القيمة المحسوبة	القيمة المجدولة
42.54	09.49

القيمة المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0 والنتائج المتحصل عليها مقبولة.

السؤال 11: ما نوع التحفيزات التي قدمها لك البائعين عند شرائك لسيارة **كيا** ؟

الهدف من هذا السؤال إبراز أهم التحفيزات التي يقدمها بائعي كيا من اجل تشجيع الزبائن على اقتناء سياراتها، كما تدخل هذه التحفيزات ضمن سياسة ترقية المبيعات لدى مؤسسة كيا.

- ✓ **الفرضية الصفرية H_0:** النتائج الفعلية المتعلقة بتحفيزات قوة بيع كيا مرفوضة.
- ✓ **الفرضية البديلةH_1:** النتائج الفعلية المتعلقة بتحفيزات قوة بيع كيا مقبولة.

الجدول رقم (50): تحفيزات قوة بيع كيا للزبون

التحفيزات المقدمة من طرف قوة البيع	التكرار	النسبة المئوية
مدة ضمان السيارة	62	%40.8
التأمين من كل المخاطر	50	% 32.9
ضمان الوقود على حساب المؤسسة	21	% 13.8

الهدايا والمكافآت	**07**	**% 04.6**
أخرى	**12**	**% 07.9**
المجموع	**152**	**100%**

المصدر : الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على اختبار khi-deux.

نستنتج من خلال الجدول رقم (50) أن غالبية المستجوبين أي 40.8 % ذكروا أن أهم التحفيزات التي قدمت لهم من طرف قوة البيع تتمثل في مدة ضمان السيارة والتي بلغت في بعض أصناف كيا بثلاث سنوات وهو ما شجعهم على شرائها، بينما كانت نسبة 32.9 % من الذين أجابوا بأن المحفز الوحيد الذي شجعهم على شراء سيارة كيا هو تمكنهم من الحصول على تأمين من كل المخاطر مرافق للسيارة، كما تعبر نسبة 13.8 % عن الذين أجابوا بأن ضمان الوقود على حساب المؤسسة لمدة ستة أشهر حتى السنة كان أهم محفز لهم لشراء سيارة كيا، فيما ذهبت نسبة 04.6 % إلى أن الهدايا والمكافآت المرافقة للسيارة كانت تشجعهم على اقتناء سيارة كيا، فيما كانت نسبة 07.9 % تعبر عن تحفيزات أخرى بالنسبة للزبائن.

اختبار مدى صحة الفرضيات السؤال الحادي عشر.

القيمة المحسوبة	القيمة المجدولة
77.54	**09.49**

القيمة المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 والنتائج الفعلية مقبولة.

الفرع الرابع:عرض وتحليل نتائج أسئلة القسم الرابع المخصص لقياس ولاء الزبون تجاه علامة كيا

تضمن القسم الرابع من الاستبيان ثلاث أسئلة هادفة إلى التعرف على مدى ولاء الزبون للعلامة، وفيما يلي نتائج الاستبيان لكل سؤال على حدا.

السؤال 12: هل لديك رغبة في شراء سيارة **كيا** مرة أخرى ؟

الغاية من هذا السؤال معرفة إن كان الزبون له رغبة وإرادة في تكرار عملية شراء نفس السيارة أي التي تحمل علامة كيا.

الجدول رقم (51): رغبة الزبون في تكرار عملية الشراء

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	**130**	**85.5%**
لا	**22**	**514.%**
المجموع	**521**	**100%**

المصدر : الجدول من إعداد الطالب.

يبين الجدول رقم (51) أن نسبة المستجوبين الذين يرغبون في تكرار عملية شراء سيارة كيا مرة أخرى بلغت 85.5% وهذا يعني أن معظم المستجوبين لهم نية للتعامل مع مؤسسة كيا في المستقبل، أما نسبة المستجوبين الذين لا يريدون شراء سيارة كيا مرة أخرى قدرت بـــ5. 14 %.

*** إذا كانت الإجابة بنعم، ما هو احتمال أن تبقى زبون لدى المؤسسة أو العلامة ؟.**

نتعرف من خلال هذا السؤال على مدى بقاء الزبون وفيا لعلامة كيا، حيث أن الإجابة على السؤال تقتضي من الزبون أن يعطيها على شكل نسب مئوية والتي يتم ترجمتها على النحو الآتي :

- ✓ أقل من 20 %: لا يوجد ولاء؛
- ✓ من 20 % إلى 40 %: اقل ولاء؛
- ✓ من 40 % إلى 60 %: ولاء متوسط؛
- ✓ من 60 % إلى 80 %: ولاء جيد؛
- ✓ أكثر من 80 %: ولاء مرتفع جدا.

تتمحور الفرضيات الخاصة بهذا السؤال في الآتي:

- ✓ **الفرضية الصفرية H_0:** النتائج المرتبطة بنسبة بقاء الزبون وفيا لعلامة كيا غير صحيحة.
- ✓ **الفرضية البديلةH_1:** النتائج المرتبطة بنسبة بقاء الزبون وفيا لعلامة كيا صحيحة.

الجدول رقم (52): نسبة بقاء الزبون وفيا لعلامة كيا

	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 20 %	10	% 07 .7
من 20 % إلى 40 %	20	%15 .4
من 40 % إلى 60 %	55	%42.3
من 60 % إلى 80 %	33	%25.4
أكثر من 80 %	12	% 09.2
المجموع	130	100%

المصدر : الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على اختبار khi-deux.

يوضح لنا الجدول رقم (52) أن نسبة 42.3 % من أفراد العينة موزعين في مجال محدود بين نسبة 40% إلى 60 تشير إلى أن ولاء الزبائن لعلامة كيا يمتاز بالتوسط، كما تعتبر هذه النسبة مكسب كبير بنسبة لمؤسسة بدأت تسويق سياراتها منذ عشر سنوات ، بينما نجد 25.4% يتمحورون بين نسبة60 % إلى 80 % مما يؤكد أن ربع أفراد العينة يتميزون بولاء جيد لعلامة كيا، كم نلاحظ أن تمركز العينة العام يمتد من حد 40 % إلى80 % بنسبة 67.7 % وهو مؤشر جيد بالنسبة لولاء الزبائن لعلامة كيا، فيما نجد ما نسبته 15.4% من الزبائن يتمركزون بين نسبة 20 % إلى 40 %

و09.2 % من الزبائن يتميزون بولاء مرتفع للعلامة، بينما ما نسبته 07.7 % من أفراد العينة نسبة بقائهم كزبائن للمؤسسة تقل عن 20 %.

اختبار مدى صحة فرضيات السؤال السابق.

القيمة المحسوبة	القيمة المجدولة
48.51	**09.49**

القيمة المحسوبة أكبر من القيمة المجدولة وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 والنتائج الفعلية صحيحة.

*** إذا كانت الإجابة بلا، كيف يكون رد فعلك تجاه سيارة أو علامة كيا ؟**

الهدف من هذا السؤال دراسة الانعكاسات السلبية التي قد تنجر عن عدم استمرار الزبون في شراء سيارات كيا.يقوم أيضا هذا السؤال على فرضيتين أساسيتين هما:

- ✓ **الفرضية الصفرية H_0:** النتائج المرتبطة بالردود الفعل السلبية تجاه علامة كيا لا أساس لها من الصحة.
- ✓ **الفرضية البديلةH_1:** النتائج المرتبطة بالردود الفعل السلبية تجاه علامة كيا صحيحة.

الجدول رقم (53): رد فعل الزبون في حالة عدم رغبته شراء سيارات كيا

ردود الفعل المستقبلية تجاه علامة كيا	التكرار	النسبة المئوية
عدم التعامل لاحقا مع العلامة التي اخترتها	11	%50
لا انصح المقبلين على شراء سيارة باقتناء علامة كيا	06	%27.3
تقديم شكوى للوكيل المعتمد	04	%18.2
أخرى	01	04.5%
المجموع	**22**	**100%**

المصدر : الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على اختبار khi-deux.

أوضحت لنا نتائج الجدول رقم (53) بأن 50 % من الذين أجابوا بلا، ليست لهم رغبة في التعامل لاحقا مع مؤسسة كيا، كما عبر جزء من هذه العينة أي 27.3% أنهم لن ينصحوا المقبلين على شراء سيارة باقتناء علامة كيا، وذلك من خلال ذكر مساوئها التقنية والخدما تية، بينما عبرت ما نسبته 18.2% عن لجوؤه ا إلى تقديم شكوى لدى وكيل بيع كيا على سوء خدماتها، أما نسبة 04.5% من الزبائن فكانت ردود أفعالها مختلفة.

اختبار مدى صحة فرضيات السؤال السابق.

القيمة المحسوبة	القيمة المجدولة
09.64	**09.49**

القيمة المحسوبة أكبر من القيهة المجدولة وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 والنتائج الفعلية صحيحة.

الفرع الخامس: تحليل المعلومات الشخصية التي تخص الزبون

بلغ حجم عينة الدراسة 152 شخص وبلغت نسبة الذكور منهم 76.3% مقابل 23.7% من نسبة الإناث.

وكان غالب سن العينة منحصر بين 30 و40 سنة بنسبة 40.8% و 20 و 30 سنة بنسبة 29.6%، ثم فئة 40 و50 سنة بنسبة 21.7%، بينما بلغت نسبة البالغين سن 50 سنة فما فوق حوالي 05.9%، أما فيما يخص أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن 20 سنة فقد كانت نسبتها 02 %.

أما فيما يخص المستوى التعليمي، فقد كانت الأغلبية من العين ة من فئة الجامعيين وذلك بنسبة 51.9%، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 30.3%، أما المستوى المتوسط فكانت نسبته في العينة 12.5%، وأخيرا المستوى الابتدائي بنسبة 05.3%.

أما على صعيد الحالة الاجتماعية (الوظيفة)، فنسبة 32.2% من العينة يعملون كموظفين، بينما 29.6% تعتبر إطارات، و17.2% من فئة التجار، أما نسبة الذين يمارسون أعمال حرة فبلغت نسبتهم 13.8%، فيما بلغت نسبة الذين يمارسون أعمال أخرى حوالي 07.2%.

توزيع العينة حسب مستوى الدخل , فكانت نسبة 27.6% من العينة لها دخل يفوق 50.000 دج، و30.3% دخلهم بين 40.000 و 50.000 دج، 22.4% دخلهم بين 30.000 و40.000 دج, وأخيرا 19.7% دخلهم يتراوح بين 20.000 و30.000 دج.

أما فيما يخص توزيع أفراد العينة حسب المنطقة الجغرافية، فنسبة 59.2% من أفراد العينة تتركز في منطقة الشرق (ولاية برج بوعريريج وسطيف)، و40.8 % من بقية مناطق الوطن ومن ولايات مختلفة مثل: الجزائر العاصمة بنسبة 19.1 %، ولاية بومرداس بنسبة 09.9%، ولاية تيارت بنسبة 04.6%، ولاية وهران بنسبة 03.9% من منطقة الجنوب ولاية ورقلة بنسبة 03.3 %.

نستنتج من خلال نتائج الاستبيان، أن هناك تناسق وارتباط كبير بين النتائج المتوصل إليها، وذلك من خلال دراسة العلاقة الموجودة بين الأداء المرضي لقوة بيع كيا الجزائر في ممارسة أنشطتها البيعية، ونسبة الزبائن الذين يرغبون في تكرار عملية شراء سيارة كيا مرة أخرى والتي بلغت **85.5%**، وهذا ما يعني أن معظم زبائن كيا لهم نية لإبداء الولاء لعلامة كيا في المستقبل، هذه النسبة المرتفعة تعكس أيضا مستوى الرضا الذي يولد لدى الزبون ارتياح نفسي وينشأ نوع من الثقة والتعلق بعلامة المؤسسة الذي قد يقود إلى تنمية ولائه.

خلاصة الفصل:

تعد مؤسسة كيا موتورز الجزائر من بين المؤسسات الناشطة في مجال تسويق وتوزيع السيارات، حيث ورغم المنافسة الشديدة التي يشهدها هذا السوق إلا أنها استطاعت أن تثبت وجودها، وذلك بتحقيق نتائج اقل ما يقال عليها أنها مرضية، وقصد تقييم إدارة قوة البيع لدى كيا الجزائر ودورها في إحداث الولاء تجاه علامتها ، لجأنا إلى توجيه استبيانين لعينتين من الموظفين والزبائن قصد مقارنة وجهات النظر، وقد تمكنا بعد تحليل الإجابات بالخروج بعدة نتائج أهمها:

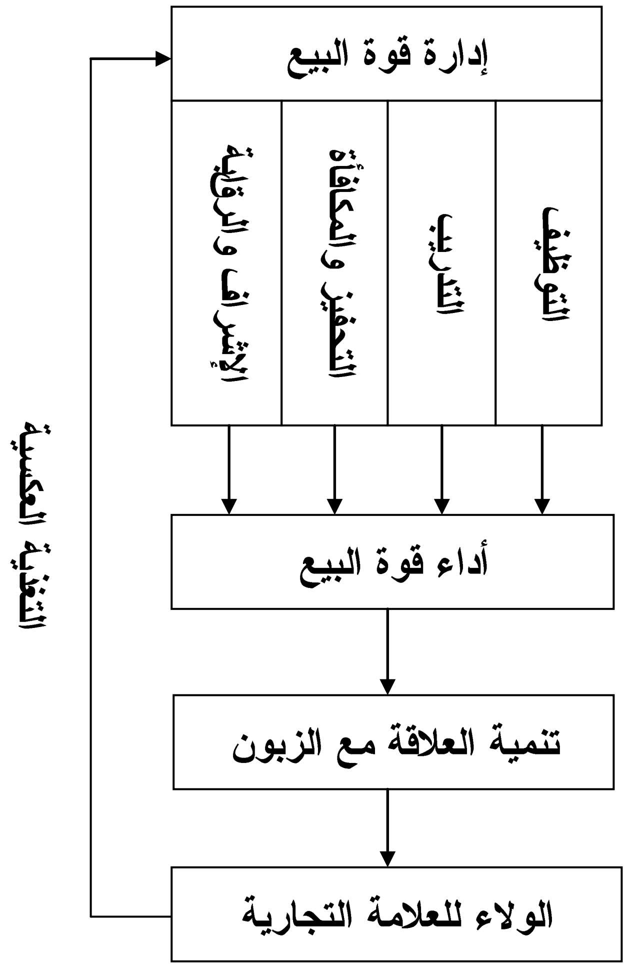
- ✓ نجاح مسؤولي إدارة قوة بيع كيا الجزائر في تطبيق السياسات الإدارية المرتبطة بتسيير قوة البيع (توظيف، تدريب، تحفيز، رقابة)، يعكس مدى حرص مسؤوليها على إعداد قوى بيع كفؤة ترقى إلى مستوى أهداف وطموحات المؤسسة؛
- ✓ يتأثر سلوك الولاء لدى الزبائن بجملة من العوامل الآتية الذكر: أداء وكفاءة قوة البيع ، سمعة العلامة، مستوى الرضا، الثقة، نسبة تكرار الشراء والتي كانت قيمهم على التوالي : **0.58**، **1,29**، **47.4 %**، **0,45**، **85.5 %**، كما تشير هذه القيم أيضا إلى تحكم هذه العوامل في عملية تقييم واختيار العلامة التجارية.

نستنتج من خلال تحليل الاستبيانين، أنه يمكن اعتبار أداء وكفاءة قوة البيع عاملا مشترك يربط بين استبيان الأول والثاني، فهو عامل يعكس مجمل القدرات والمهارات التي تتسم بها قوة البيع والتي تعتبر محددا هاما من محددات جودة العلاقة.

الخــاتــمــة

تشخيص قوى بيع كيا موتورز الجزائر، جعلنا نقف على مدى اهمية هذا العنصر الترويجي في إنجاح السياسة التسويقية للمؤسسة، خاصة وان موقع وقيمة الزبون تزداد يوما بعد يوم في ظل تحديات المنافسة الشديدة الذي يشهده نشاط تسويق السيارات في السوق الجزائرية.

تعتبر المفاهيم الآتية: الزبون، المزيج الترويجي ، قوة البيع ، إدارة قوة البيع ، التسويق بالعلاقات، العلامة التجارية، الولاء، مفاتيح أساسية تؤدي بنا إلى فهم المتغيرات المرتبطة بإشكالية البحث، والتي بدورها أعطت بناءا متناسقا و متكاملا لسلسلة من الاستراتيجيات ، تنطلق من إدارة قوة البيع لتنتهي بولاء الزبون للعلامة التجارية والشكل الآتي يلخص لنا سيرورة البحث:



شكلت حلقات السلسلة جملة المحاور الرئيسية التي عالجها موضوع بحثنا ضمن إشكالية رئيسية هي :

كيف يمكن ل لمؤسسة أن تدير قواها البيعية بشكل يضمن لها ولاء الزبائن تجاه علامتها التجارية؟ وما مدى واقعية هذا الطرح بالنسبة لمؤسسة كيا موتورز الجزائر؟

اشتمل تحليل ودراسة الإشكالية الرئيسية للبحث على جانب نظري وآخر تطبيقي، مستندين في ذلك على مجموعة فرضيات والتي على أساسها وضعنا منهجا لدراسة وتحليل مختلف عن اصر الموضوع، ومن الضروري أن نقدم في الأخير نتيجة اختبار هذه الفرضيات من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها.

يعتبر عنصر قوة البيع من بين ابرز العناصر الترويجية، التي تشكل أهم مورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، باعتبارها عامل ديناميكي يؤثر في جميع جوانب عملية البيع، وحتى نوفي لهذا العنصر حقه حاولنا في الجانب النظري بناء أرضية خاصة بمفاهيم قوة البيع ومكانته في تدعيم المزيج الترويجي للمؤسسة، وذلك من خلال عرض مختلف التعاريف والمفاهيم المقدمة من طرف المختصين في مجال التسويق، حيث بينا أهمية وخصائص ق وة البيع الناجحة، مبرزين في ذلك عوامل اعتماد المؤسسة على هذا العنصر في تحقيق الكفاءة البيعية اللازمة، كما أن التزام قوة البيع في تنفيذ مهامها وفقا للأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، يسمح لها في إنجاح إستراتيجيتها الترويجية ، وعليه فإن لقوة البيع تأثير كبير على المؤسسات الناشطة في القطاع التجاري أو الخدماتي، كل هذا يؤكد صحة الفرضية الأولى: تعتبر قوة البيع إحدى الركائز التي تستند عليها المؤسسة الاقتصادية.

إن تطور الفكر الإداري والتسويقي لدى المؤسسات وتعقد أساليب البيع وتعددها جعل مسؤولي المؤسسات يستنجدون بقوى بيع تتمتع بالكفاءة البيعية اللازمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسة. ولهذا فإن تنمية أداء وقدرات قوة البيع تستدعي تفاعل العديد من السياسات الإدارية كالتوظيف، التدريب، التحفيز، الرقابة، التي تشكل دعامات أساسية ومتكاملة فيما بينها، فتأهيل وتطوير أداء قوة البيع يسهل عليها ممارسة أنشطتها البيعية بكفاءة عالية، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية : يسهم التطبيق الفعال للسياسات الإدارية (توظيف، تدريب، تحفيز، مكافأة وتقييم) في الرفع من مستوى أداء قوة البيع. وهو ما تعبر عنه نتائج الاستبيان الأول الموجه لموظفي وإطارات المديرية التجارية لكيا موتورز الجزائر والمتمثلة في مايلي:

- ✓ تبين نتائج القسم الأول من الاستبيان والمخصص لدراسة سياسة التوظيف قوة البيع في كيا موتورز الجزائر، أن النتائج المتوصل إليها تدل على وجود برامج واستراتيجيات موجهة لتوظيف قوى البيع ويعكس أيضا مدى حرص مسؤوليها على توظيف قوى بيع كفؤة ترقى إلى مستوى أهداف وطموحات المؤسسة؛
- ✓ بناءا على ما تقدم من نتائج الاستبيان، نجد أن لسياسة التدريب مكانة معتبرة في تأهيل قوة بيع كيا وهو ما توضحه إجابات اغلب موظفي وإطارات المديرية التجارية لمؤسسة كيا، كما تأتي

برامج التدريب في كيا موتورز الجزائر لتوجه جهود إدارة قوة البيع نحو تزويد قواها البيعية بمختلف المهارات والتقنيات البيعية التي تساعدها في تحقيق الكفاءة البيعية.

- ✓ من خلال قراءة نتائج الاستبيان، يتبين لنا أن النظام التحفيز لمؤسسة كيا الجزائر، يتميز بالتنوع، وذلك باعتماد المؤسسة على برنامج تحفيزي يمزج بين التحفيز المادي والتحفيز المعنوي الذي يدفع قوة البيع إلى بذل المزيد من المجهودات.

- ✓ من خلال متابعة نتائج القسم ال مخصص لمعرفة مدى تطبيق مؤسسة كيا الجزائر لسياسة الإشراف والرقابة على أداء قوة البيع ، تبين لنا أن نظام رقابتها يعتمد بشكل كبير على الأسلوب الإشرافي الذي يتضمن الأ سلوب الاجتماعات الرسمية وعلى أسلوب المرافقة الشخصية ، وعلى نتائج وأرقام المبيعات التي تحققها قوة البيع في فترة زمنية محددة، وهذا ما يشير إلى حرص إدارة قوة البيع على تطبيق بعض الأساليب الإشرافية والرقابية الذي تعول عليهما المؤسسة لتحسين أداء قواها البيعية.

مع توجه المؤسسة إلى تنمية العلاقة مع الزبون فإنها تقوم بتحديد معايير خاصة بجودة العلاقة والمتمثلة في تحقيق رضا الزبون ، وكسب ثقته و ولائه، ولا يتأتى ذلك من دون وجود برامج واستراتيجيات تسهم في بناء ولاء زبائن ها للعلامة التجارية ، كما أن أداء قوى بيع المؤسسة آسهم بدرجة كبيرة في تنمية هذا المدخل، حيث شكّل هذا الجانب همزة الوصل بين الاستبيان الأول والثاني، فانطلاقا من النتائج المتوصل إليها في هذا الصدد تم التأكد من صحة الفرضية الثالثة والتي مفادها أن مستوى أداء قوة البيع في كيا موتورز الجزائر يؤثر على جودة علاقتها مع الزبون. فالنتائج المتوصل إليها في هذا السياق نوضحها في النقاط الآتية:

- ✓ توضح نتائج الاستبيان الثاني الموجه للزبائن، أن ما نسبته **55.3 %** من الزبائن المستجوبين أجابوا بأن العلاقة التي تربطهم ببائعي كيا علاقة عادية ومقبولة لا تشوبها أية مشاكل؛
- ✓ يعد عامل الثقة محددا هاما من محددات جودة العلاقة، وكانت القيمة المحصل عليها من المتوسط الحسابي المرجح والتي قدرت بـــ **0,45** تشير إلى أن هناك مستوى مرضي من الثقة بين قوى بيع كيا وزبائنها؛
- ✓ نالت السمات والمهارات التي تتمتع بها قوة بيع كيا الجزائر رضا واستحسان الزبائن، وهو ما تؤشر إليه قيمة المتوسط الحسابي العام والذي قدر بـــ **0.58**، هذه القيمة تعطينا دلالة واضحة عن الأداء المرضي لقوة بيع كيا الجزائر في ممارسة أنشطتها البيعية؛
- ✓ نجاح مسؤولي إدارة قوة بيع كيا الجزائر في تطبيق ال سياسات الإدارية المرتبطة بتسيير قوة البيع (توظيف، تدريب، تحفيز، رقابة)، يعكس مدى حرص مسؤوليها على إعداد قوى بيع كفؤة تعمل على زيادة جهودها البيعية بهدف تلبية رغبات وحاجيات الزبائن.

توصلنا من خلال الدراسة النظرية إلى ضرورة إعداد إستراتيجية تعنى ببناء و لاء خاص بالزبائن، لهذا انتقلت المؤسسة إلى البحث عن الوسائل و الأدوات التي تمكنها من الاحتفاظ به لأطول وقت ممكن و بناء علاقة معه، كما تسعى من خلالها المؤسسة إلـــى زيادة ارتباط و تعلق الزبون، مما يكون لديه حالة من الولاء للعلامـــة ، لكن تبين لنا من خلال الدراسة التطبيقية أنها نسبته **42.3 %** من أفراد العينة موزعين في مجال محدود بين نسبة **40%** إلى **60 %**، تشير إلى أن ولاء الزبائن لعلامة كيا يمتاز بالتوسط، وهو ما يدل عن غياب إستراتيجية ترمي إلى بناء ولاء الزبائن تجاه علامتها التجارية الأمر الذي يفند الفرضية الأخيرة، وتعكس هذه النتيجة النقائص التالية:

- ✓ لا تتوفر مؤسسة كيا موتورز على استراتيجيات و برامج تهدف إلى دراسة سلوك الولاء لدى زبائنها، لاعتقادها باستحالة تطبيق ذلك في مجال تسويق السيارات (السلع المعمرة)؛
- ✓ عدم استغلال قدرات ومهارات قوة بيع كيا في تدعيم سلوك الولاء لدى الزبائن؛
- ✓ تتركز إستراتيجية مؤسسة كيا موتورز الجزائر على جذب زبائن جدد ، حيث تتراوح اهتمامات هذه الإستراتجية بين المديين القصير والمتوسط، في حين تمتد اهتمامات تطبيق إستراتجية بناء ولاء الزبائن تجاه علامتها على إقامة علاقة تفاعلية طويلة المدى؛
- ✓ الانفصال التنظيمي بين المديرية التجارية ومديرية التسويق، قد يؤدي إلى غياب التنسيق في تبادل المعلومات التسويقية.

إذن نسبة الولاء المتحصل عليها من الاستبيان الثاني، تعد مكسب كبير بنسبة لمؤسسة بدأت تسويق سياراتها في الجزائر منذ عشر سنوات.

الاقتراحات:

استنادا إلى النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم مجموعة الاقتراحات الآتية:

- ✓ تغيير بعض الذهنيات السلبية المرتبطة بمختلف الاستراتيجيات التسويقية، لأن رجل التسويق لابد أن تتوفر فيه بعض السمات مثل: حس المخاطرة، الإبداع التسويقي، تقبل الجديد والابتعاد عن أي شكل من أشكال مقاومة التغيير...؛
- ✓ الاعتماد على مستوى أداء ومهارات قوة بيع كيا الجزائر في الرفع من درجة الرضا والولاء لدى الزبائن؛
- ✓ تبني استراتيجيات وبرامج تختص ببناء الولاء، وذلك بهدف تعزيز مستوى ولاء الزبائن، وفي نفس السياق نقترح أن تتبنى المؤسسة إستراتيجية الولاء المتعدي، والتي تهدف إلى استهداف ولاء وكلاء البيع التابعة لمؤسسة كيا موتورز الجزائر دون استهداف الزبون النهائي مباشرة ، وهذا نظرا لصعوبة تطبيق ذلك في مجال تسويق السيارات (السلع المعمرة)، لكن تبقى هذه الصعوبة نسبية في ظل تطور تقنيات التسويق المرتبطة بالولاء مثل: إعادة السيارات القديمة

للمؤسسة واستبدالها بسيارات جديدة بحيث يدفع الزبون الفارق، كما يشترط أن تكون السيارة المستبدلة من نفس علامة المؤسسة، تجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة تستخدم في العديد من المؤسسات التي تهدف للحفاظ على زبائنها.

وقد اثبت بعض الدراسات والتجارب التي قامت بها بعض المؤسسات المتخصصة في تسويق السيارات نجاعة هذه الاستراتيجيات، وفي مايلي بعض التجارب:

- تجربة مؤسسة رونو الفرنسية والتي أنشأت نوادي للأطفال مجهزة بألعاب ومعدات تحمل علامة رونو، بحيث تهدف المؤسسة إلى ترسيخ علامتها في أذهان الأطفال الذين سيكونون زبائن مستقبليين لهذه المؤسسة.
- تجربة مؤسسة سيتروان الفرنسية والتي نجحت في إستراتيجيتها المرتبطة بولاء الزبائن (بطاقات الولاء)، حيث استطاعت الاحتفاظ بشريحة معتبرة من الزبائن يطلق عليهم بالفرنسية اسم Les Citroënistes .

آفاق البحث:

من خلال بحثنا تناولنا عدة نقاط هامة نراها تستحق التعمق أكثر لجعلها بحوثا مستقبلية:

- ✓ تأثير إدراك قيمة العلامة على ولاء الزبائن؛
- ✓ مكانة إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات التي تعتمد على التسويق الكتروني؛
- ✓ إعداد وتصميم برامج تعنى ببناء ولاء الزبائن في المؤسسات الخدماتية.

قائمة المراجع

<u>المراجع باللغة العربية</u>

<u>1. الكـــــتب:</u>

1. أحمد محمد غنيم، **<u>التسويق: مدخل التحليل المتكامل</u>**، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2006.
2. أمين فؤاد الضرغامي، علي محمد حلوة، **<u>إدارة التسويق</u>**، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998.
3. باول تيم، **<u>50 طريقة فعالة للاحتفاظ بع ميلك</u>** ، طبعة الأولى (إعادة) مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
4. بشير العلاق وعلي ربايعة، **<u>الترويج والإعلان</u>**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان 1998.
5. بشير العلاق، قحطان العيدلى، سعد غالب ياسين، **<u>إستراتيجيات التسويق</u>**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
6. بشير عباس العلاق، **<u>تطبيقات الإنترنيت في الأسواق</u>**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
7. توفيق محمد عبد المحسن، **<u>التسويق</u>**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995.
8. ثامر البكري، **<u>الاتصالات التسويقية والترويج</u>**، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
9. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، **<u>المنشات التسويقية : إدارة منافذ التوزيع</u>**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2007.
10. جميل أحمد خضر، **<u>العلاقات العامة</u>**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
11. جوان والمين، **<u>أصول خدمة الزبون</u>** ، ترجمة مركز التعريب و البرمجة ، الدار العربية، بيروت، 1998.
12. حسن أحمد توفيق، **<u>إدارة مبيعات و فن البيع</u>**، مركز القاهرة للتعليم المفتوح، 2003.
13. حنا نصر الله، **<u>إدارة الموارد البشرية</u>**، دار زهران،عمان،2002.
14. دفيد ويتون، تيم كاميرون، **<u>العلاقات..التفاعل الإيجابي</u>**، ترجمة محمد محمود عبد العليم، القاهرة، بـــمـــيك، 2001.
15. رمضان محمود عبد السلام، **<u>بحوث التسويق : المنهجية والتطبيق</u>**، المكتبة العصرية، مصر، 2006.
16. سمير العبادي، نظام سويدان، **<u>التسويق: مفاهيم وإستراتيجيات</u>**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

17. صبحي العتيبي، **إدارة و تنمية الأنشطة و القوى البيعية** ، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
18. صديق محمد عفيفي، **إدارة التسويق**، مكتبة عين الشمس، القاهرة، الطبعة الثالثة عشر، 2003.
19. صلاح الشنواني، **الإدارة التسويقية الحديثة**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، 2000.
20. صلاح زين الدين، **العلامات التجارية**، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
21. عبد السلام أبو قحف، **كيف تسيطر على الأسواق : تعلم من التجربة اليابانية** ، الدار الج امعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
22. علي ربابعة فتحي ذياب، **إدارة المبيعات**، دار الصفاء للطباعة والنشر، 1997.
23. علي عبد الرضا الجياشي،**إدارة المبيعات**، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، 2003.
24. علي عجوة ، **العلاقات العامة بين النظري والتطبيق**، جامعة القاهرة، 2001.
25. عليوة السيد، **تنمية مهارات مديري الإدارات**، القاهرة، مركز ايتراك، 2001.
26. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة** ، دار وائل للنشر،الطبعة الأولى،عمان،الأردن،2005.
27. فايز الزغبي، **الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال**، دار الهلال، الطبعة الاولى، الأردن، 1991.
28. فريد كورتل، ناجي بن حسين، **التسويق: المبادئ والسياسات** ، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر،2001.
29. فيليب كوتلر وآخرون، **ما يقوله الأساتذة عن التسويق** ، ترجمة مازن تفاح مكتبة جرير، بيروت الطبعة الأولى، الجزء الثالث، 2005.
30.فيليب كوتلر، جاري ارمسترو نغ، **أساسيات التسويق** ، دار المريخ للنشر، تعريب سرور علي
31.ابراهيم، الكتاب الثاني، الرياض، المملكة العربية السعودية،2007.
32. فيليب كوتلر، جون سوندرو، غاري أرمسترونغ، فيرونيكا يونغ، **التسويق: سلع وأسعار**، ترجمة:
33. مازن نفاع، منشورات دار علاء الدين،الطبعة 1، الجزء الرابع، دمشق، سوريا، 2003.
34. محسن فتحي عبد الصبور، **أسرار الترويج في عصر العولمة**، مجموعة النيل العربي 2000.
35. محمد إبراهيم عبيدات، **سلوك المستهلك : مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2001.
36. محمد عبد العظيم أبو النجا، **إدارة التسويق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
37. محمد عبد العظيم، **التسويق المتقدم**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
38. محمد عبد الغني حسن هلال، **مهارات البيع**، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة 2، مصر 2002.

39. محمد عبيدات، شفيق حداد، عبد الله سمارة، **إدارة المبيعات**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 1995.

40. محمد عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1994.

41. محمد عبيدات، هاني الضمور، شفيق حداد، **إدارة المبيعات والبيع الشخصي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

42. محمد فريد الصحن، **إدارة التسويق**، الدار الجامعية للطبع و النشر، الإسكندرية، 2004.

43. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، نادية العلاف، **التسويق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

44. محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، الدار الجامعية،الإسكندرية،1996.

45. محي الدين الأزهري، **إدارة النشاط التسويقي**، دار الفكر العربي القاهرة، 1998.

46. مصطفى محمود أبو بكر، **أخصائي البيع الناجح**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

47. ناجي معلا، **الأصول العلمية والعملية للبيع الشخصي**، الطبعة الأولى، عمان، 1999.

48. ناجي معلا، رائف توفيق، **أصول التسويق**، (ب.د.ن)، الطبعة الأولى، الأردن،1998.

49. نعيم العبد عاشور، **مبادئ التسويق**، الدار الجامعية، مصر، 2006.

2 . الرسائل والأطروحات:

1. جمال سنتوجي، **توسيع العلامة كعامل لنموها**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007.

2. حاتم نجود ، **تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه**، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر، 2006.

3. حداد سهيلة، **فعالية البيع الشخصي في تسويق الخدمات**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر ،2006.

4. دراج نبيلة ، **خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه** ، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006.

5. زعباط سامي، **دور أهمية الترويج في زيادة مبيعات المؤسسة الإنتاجية**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005.

6. فريد كورتل، **دور الاتصال التسويقي في المؤسسات التسويقية**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006.

7. فيصل كورتل، **تأهيل قوى البيع و تنمية قدراتها الإنتاج ية الاتصالية في تفعيل التعامل مع الزبون**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006.

8. كشيدة حبيبة، **استراتيجيات رضا العميل**، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، 2004.

9. وهيبة وافي، **إدارة القوة البيعية في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر،2003.

3 .الدوريات:

1. رانية حبيقة ، **مجلة الإداري** ، مجلة أسبوعية ، المجلد رقم 30 ، العدد رقم 03 دار الصياد، بيروت، لبنان، 2004.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. الكـــــتب:

1. A . Zeyl, A. Dayan, **force de vente: organisation, gestion, direction**, les éditions d'organisations, paris, 1999.
2. A. Micheaux, **marketing et bases de données**, les éditions eyrolles, Paris, 1994.
3. A.Macquin, **vendre: stratégie, hommes, négociation**, édition publi-union
4. Annie loïctroadec, **gérer et animer un réseau de points de vente**, les éditions d'organisations, 2ème édition, paris, 1999.
5. B. Legrix De La Salle, **recruter ses collaborateurs in tous DRH**, édition d'organisation, 1996.
6. Boisdeversy, Jean claude, **Le Marketing relationnel**, édition d'organisation, Paris, 2001.
7. C. Hamon, P. Lezin, A. Toullec, **gestion et management de la force de vente**, 2ème édition, dunod, Paris, 2000.
8. C. Hamon, P.Lezin, A.Toullec, **Gestion de la clientèle**, édition Dunod, Paris, 2004.
9. C.H.Besseyry Des Horts, **Gérer les ressources humaines dans l'entreprise**, les éditions d'organisation, paris, 1990.
10. Christian Michon, **le mercateur : nouveaux fondements du marketing**, édition Pearson éduction, 2003.
11. Christophe Allard, **le management de la valeur client : comment optimiser la rentabilité de vos investissement en relation client**, Dunod, Paris, 2002.
12. Claude demeur , **Marketing** , édition DALLOZ , paris , 2002.
13. D. Daary,p. Volle, **comportement du consommateur: concepts et outils**, Dunod, Paris, 2000.
14. D.A.Aaker, J. Lendrevie, **management de capital marque**, dalloz, paris,1994.
15. E.vernette, **l'essentiel du marketing**, les éditions d'organisations, paris, 2002.
16. F.Collbert, M. Filion, **gestion du marketing**, édition Itée, 2ème édition, montréal, 1995.

17. G. Lewi, **les marques mythologies de quotidien : comprendre le succès des grandes marques**, village mondiale, 2003.
18. G. Lewis, la marque, **la marque : comprendre tous les sens pour la crée et développer**, édition vuibert,1999.
19. G. michel, **la stratégie d'extension de marque**, vuibert, 2000.
20. Gay Charon, Laurent Hermel, **la vente nouvelle donne des forces de vente**, economica, paris, 2002.
21. Hugues Dewolf, **la fidélisation de la clientèle**, édition diffusion, Clermont, 1999.
22. J. Jacques Croutsche, **marketing opérationnel: liaisons et interfaces dans l'entreprise**, édition Eska, paris, 1993.
23. J. M. Peritti, **gestion des ressources humaines**, vuibert, 5éme édition, 2000.
24. J.Jaques Grouth, **Marketing et communication commerciale**, édition Eska, Paris, 2000.
25. J.Landrevie , J.Levy, D.Lindon, **Mercator**, Edition Dalloz, 7éme édition, Paris, 2003.
26. J.N kapferer, **gérer le capital de marque : quelles implications opérationnelles** ,décision marketing, paris , 1994.
27. J.N. Kapferer, **les marques capitale de l'entreprise**, les éditions d'organisation, 3ème édition, Paris 1998.
28. J.P.Helfer, J. Orsoni, **le marketing**, vuibert, 7ème édition, Paris, 2001.
29. Jean Marc lehu, **Stratégie de fidélisation**, édition d'organisation, Paris, 2003.
30. Line Lasserre, Bernard legrand , **CRM : les attentes des clients, la relation vue par client**, édition Village Mondiale de Presse, France 2002.
31. Luc Boyer , Didier But grand , **Le Marketing avancé** , édition d'organisation ,Paris 2000.
32. M.Botton, J.J.Ceggarra, **le nom de la marque : création et stratégie des marques**, Mc Grau-Hill, Paris, 1990.
33. M.D. Beckman, D.L.Kurtz, L.E.Boone, **le marketing**, édition études vivantes, paris, 1990.
34. M.L.Waarden, **la fidélisation client**, édition vuibert, Paris, 2004.
35. Monique burn, Philippe rasquinet, **L'identité visuelle l'entreprise**, les éditions d'organisation, Paris, 2000.
36. Olivier Netter, Nigel Hill, **satisfaction clients**, édition ESKA, Paris, 2000.
37. P. Kotler, **les clefs du Marketing**, Pearson éduction, France, 2003.
38. P. Kotler, R. Dubois, marketing & management, publi-union, 9ème édition, paris, 1997.
39. P. Kotler, R. Dubois, **marketing management**, Publi- union, 10ème édition, 2000.
40. P. Morgat, **Fidélisez vos clients**, édition d'organisation, Paris, 1998.
41. P.H. Ingold, **promotion des ventes et action commerciale**, vuibert, Paris, 1995.

42. P.Kolter, R.Dubois, **Marketing Managment**, 11éme édition, France, 2004.
43. P.Kotler et autres, **Marketing Management**, 11éme édition, Pearson éducation, France, Paris, 2005.
44. P.Lezin, A.Toullec, **force de vente-express**, Dunod, Paris, 1999.
Paris, 1998.
45. Paul Pinto, **La performance durable (remouwer avec les fondements des entreprises qui durent)**, Dunod, Paris, 2003.
46. Pierre Rataud , **les questions qui font vendre** , les éditions d'organisation , Paris , 2ème édition , 1995.
47. Pierre Alard , Damien Dirringer , **La stratégie de la Relation Client Support dynamique de managment de la relation client** , Dunod, Paris, 2000.
48. Pierre Morgat, **Fidélisez vos clients**, édition d'organisation, 2éme édition, Paris, 2001.
49. R.Mouliner,**les technique de ventes**,édition d'organisation, 5ème édition 1998.
50. R. Moulinier, **les 500 mots – clés de la vente**, édition dunod, paris, 1997.
51. Richard Ladwin, **le comportement du consommateur et de l'acheteur** , édition économico, Paris, 2ème édition, 2003.
52. S. Dimitriadis, **Le management de la marque, vecteur de croissance**, les editions d'organisation, Paris, 1994.
53. S.Flambard – Ruaud , S.Liosa , **Marketing relationnel et Marketing des services : une profonde complicité**, édition Bernard , Paris,1999.
54. Sylvie Martin Verdine**, initiation au Marketing**, éditions d'organisation Paris, 2006.
55. Waarden (Lars Meyer), **La fidélisation client**, édition d'organisation, Paris, 2004.
56. Y. Negro, **les pratiques de la vente**, vuibert, paris, 1995.
57. Y. Negro, **vente**, vuibert, paris, 1994.
58. Yves Chirouze, **le marketing: études et stratégies**, Ellipes, paris, 2003 .

2. الرسائل والاطروحات:

1. Chenini Soraya, **impact de la gestion de la relation client sur la fidélité de la clientèle**, mémoire de magistère, institut national de commerce, Alger, 2007.
2. Hassane Ouacherine, **la gestion de la force de vente et la performance de l'entreprise**, Mémoire du Magister, Institut National de Commerce, Alger, 2003.

3. الدوريات.

1. Bjôrn iverns, Ulrike Mayrhofer, **réussite du marketing relationnel**, revue decision marketing, n=° 31, 2003.

2. Dominique Crie, **Rentabilité des programmes de fidélisation**, la revue français de Marketing, Paris, n°188, 2002.
3. I.Denis, **les ressources humaines en première ligne**, in revue marketing magazine, N° 55, 2000.
4. J.N. kapferer, **dynamique de la notoriété des marques** , la revue des marques n° 05,1994.
5. Jerome bon, Elisabethe Tissier, Des bordes**, fidélise les clients**, revue français de gestion, adetem, Paris, 2003.
6. L. Guillaume, **le capital de marque**, revue française de marketing, n°142, 1993.
7. Patrice Simone, **la force de l'attitude**, la revenu français du marketing, n° 188, 2002.

4. مواقع إنترنت:_

1. http:// www.Alternatives-Economiques.fr
2. http://www.ar.webmanagercenter.com
3. http://www.auto-online.com
4. http://www.dzscoop.com
5. http://www.freeworld.icidz.com
6. http //:www.Kia Motors.com
7. http://www. magazin-autonline.com
8. http://www.oica.net
9. http :/www.ons.dz
10. http://www.on1ine.net
11. http://www.wikipidia.org

الـــملاحق

وزارة التعلـيم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

سيدي

في إطار التحضير لمذكرة ماجستير على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، وذلك تحت موضوع:

« إدارة القوة البيعية أداة لتفعيل ولاء الزبون تجاه العلامة التجارية»

دراسة حالة: كيا موتورز الجزائر

نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، وهذا دون ذكر اسمكم علما أن إجابتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي، كما أنها ستسرهم في تطوير البحث العلمي في بلادنا.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لانجاز هذه الدراسة

الطالب:

لعمش حسام

I. توظيف قوة البيع :

1- هل تنتهج مؤسسة **كيا** سياسة لتوظيف قوة البيع؟

- نعم ☐
- لا ☐

2- ماهي الشروط توظيف قوة البيع في **كيا**؟

- الخبرة المهنية ☐
- المؤهلات العلمية ☐
- المهارات الشخصية ☐
- أخرى ☐ يطلب تحديدها......................

3- ما هي أهم الوسائل التي تعتمد عليها مؤسسة **كيا** في إعلانها عن عملية التوظيف؟

- الجرائد والمجلات ☐
- الترشحات التلقائية ☐
- المعاهد المختصة و الجامعات ☐
- معارض التوظيف ☐
- أخرى ☐ يطلب تحديها ....

4- ماهي الطريقة التي تتم فيها عملية انتقاء قوة البيع في **كيا** ؟

- الاختبارات ☐
- المقابلات ☐
- دراسة السير الذاتية ☐

5- ماهي الخصائص التي يجب أن تتوفر في قوة البيع التي تختارونها ؟

- الرغبة في العمل ☐
- روح المبادرة و المسؤولية ☐
- الثقة في النفس ☐
- القدرة على الاتصال و التفاوض ☐
- الهيئة و المظهر الخارجي ☐
- أخرى ☐ يطلب تحديدها..................

6- ماهي الإجراءات التي تتخذها مؤسسة **كيا** في حالة إدماجها لقوة بيع جديدة ؟

- التوجيه المباشر لمنصب العمل ☐
- تمكينها من فترة عمل تجريبي ☐
- تعريضها لتدريب أولي ☐
- أخرى ☐ يطلب تحديدها..........

II . تدريب قوة البيع :

7- هل للتدريب مكانة معتبرة في السياسة العامة لمؤسسة **كيا** ؟

- نعم ☐
- لا ☐

8- يف يمكن تحديد احتياجات المؤسسة التدريبية من قوة البيع؟

- حسب تقييمكم لأداء قوة البيع ☐
- حسب احتياجات ومتطلبات الزبون ☐
- حسب الأهداف المسطرة من طرف مسؤولي قوة البيع ☐
- مزيج من جملة هذه العوامل ☐

9- هل لديكم برنامج تدريبي موجه لتأهيل قوة البيع؟

- نعم ☐
- لا ☐

10- هل تعتمدون في تدريبكم لقوة البيع على مدربين من:

- داخل المؤسسة ☐
- خارج المؤسسة ☐
- معا ☐

11- ما هي أهم الطرق المستخدمة في تدريب قوة البيع؟

- الندوات ☐
- دورات خاصة بدراسة حالات ☐
- التدريب الذاتي ☐

• التدريب الميداني ☐ • أخرى ☐ يطلب تحديدها.......................................

III. تحفيز قوة البيع:

12- هل لمؤسسة **كيا** نظام لتحفيز قوة البيع؟

• نعم ☐ • لا ☐

* إذا كانت الإجابة بنعم، هل يعتمد نظامكم التحفيزي الخاص بقوة البيع على:

• التحفيز المعنوي ☐ • التحفيز المادي ☐ • معا ☐

13- ما هي الأدوات التي يمكن استخدامها في التحفيز المعنوي لقوة البيع؟

• الهدايا ☐ • الترقية المهنية ☐ • الشكر و المدح العلني ☐

• مكافأة مالية ☐ • أخرى ☐ يطلب تحديدها...................

14- ما هي الطرق المتبعة في تحديد مكافأة قوة البيع؟

• راتب ثابت ☐ • راتب ثابت مع عمولة ☐ • راتب ثابت مع عمولة و علاوة ☐

15- هل تطلبون من قوة البيع اقتراحات أو توصيات لتحسين مسار عملية البيع؟

• نعم ☐ • لا ☐

IV. الإشراف والرقابة على قوة البيع:

16- ما هي الأدوات التي يمكن أن تستخدمها مؤسسة **كيا** في الإشراف على قوة البيع؟

• المرافقة الشخصية في الميدان ☐ • الاجتماعات الرسمية ☐

• التفويض ☐ • أخرى ☐ يطلب تحديدها...................

17 ـــ هل لدى المؤسسة سياسة لتقييم أداء قوة البيع؟

• نعم ☐ • لا ☐

* إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي الوسائل التي يتم من خلالها تقييم أداء قوة البيع؟

• سجلات المبيعات ☐ • حصص البيع ☐ • تقارير الكفاءة ☐

• أخرى ☐ يطلب تحديدها..................

V. معلومات شخصية :

الرجاء الإجابة على الأسئلة الآتية:

• الجنس............ • السن............. • المستوى التعليمي..................................

• الخبرة...................

وزارة التعلـــيــم العـــالي والـــبـــحـــث الـــعـــلـــمـــي

جـــامـــعــــة الـــجـــزائـــــر

كـــلـــيـــة الـــعـــلـــوم الاقتصـــادية وعـــلـــوم التـــسيير

سيدي

في إطار تحضير مذكرة التخرج لشهادة ماجستير على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، وذلك تحت عنوان:

« إدارة القوة البيعية أداة لتفعيل ولاء الزبون تجاه العلامة التجارية»

اخترنا مؤسسة **كيا موتورز الجزائر** لدراسة تتضمن إجراء استقصاء حول ولاء أو وفاء الزبائن لعلامة هذه المؤسسة.

نتوجه إليكم بهذا الاستبيان والذي نرجو من خلاله أن تقوموا بالإجابة وبكل مصداقية على الأسئلة التي يتضمنها هذا الاستبيان، مع تأكيد التزامنا باستخدام إجاباتكم في حدود موضوع الدراسة الأكاديمية.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لانجاز هذه الدراسة

الطـــالــب:

لعمش حسام

أجب عن الأسئلة التالية بوضع علامة √ في الخانة المناسبة:

السؤال01: ماهو صنف **كيا** الذي اشتريته ؟

....

السؤال 02: ماهي مدة امتلاكك لهذه السيارة؟

- اقل من سنة ☐
- من سنة إلى 2 سنة ☐
- من 2 سنة إلى 3 سنوات ☐
- من 3 سنوات إلى 4 سنوات ☐
- أكثر من 4 سنوات ☐

السؤال03: رتب حسب الأهمية المعايير التي جعلتك تختار علامة **كيا** من بين العلامات الأخرى ؟

	غير مهم جدا	غير مهم	بدون رأي	مهم	مهم جدا
1. سمعة العلامة					
2. خدمات ما بعد البيع					
3. الاقتصاد في استهلاك الوقود					
4. سعر السيارة					
5. آجال تسليم السيارة					
6. إمكانية تسديد سعر السيارة بالتقسيط					
7. توفر قطع الغيار					
8. فعالية و قوة المحرك (عدد الأحصنة)					
9. مدة ضمان السيارة					
10. توفر التجهيزات الحديثة (ABS، حقيبة الهواء، غلق مركزي، راديو، نوافذ كهربائية، مكيف الهواء......)					
11. توفر مراكز لتصليح السيارات					

السؤال04: ما هي المصادر التي اعتمدت عليها في جمع المعلومات حول هذه العلامة ؟

- خبرة شخصية ☐
- الأصدقاء والزملاء ☐
- وسائل الإشهار الإعلام ☐
- الانترنيت ☐
- استشارة المختصين ☐
- أخرى ☐ أذكرها ....

السؤال05: هل سبق لك وأن اشتريت سيارة من علامات أخرى ؟

- نعم ☐
- لا ☐

* إذا كان الجواب بنعم، ماهي الأسباب التي جعلتك تتحول إلى علامة **كيا** ؟

....

....

السؤال 06 : بالمقارنة مع العلامات المنافسة الأخرى، كيف تقيم العلامة **كيا** ؟

- غير راض جدا ☐
- غير راض ☐
- بدون رأي ☐
- راض ☐
- راض جدا ☐

السؤال 07: أعطي علامة من 1 إلى 5 لكل خاصية يتميز بها بائعي **كيا** ؟

	01	02	03	04	05
1. الاستقبال وطريقة الاتصال					
2. الهيئة والمظهر الخارجي					
3. الحركية والنشاط					
4. القدرة على الاتصال والتفاوض ودرجة تأثيرها على الزبون					
5. جودة المعلومات المقدمة للزبون					
6. الإنصات والاستماع للزبون					
7. مستوى الثقة					
8. تقبل الشكاوي والاستفسارات					
9. تقديم الإرشاد والنصح					

السؤال 08: كيف تجد علاقتك ببائعي **كيا** مقارنة ببائعي الوكلاء المنافسين ؟

- سيئة جدا ☐
- سيئة ☐
- عادية ☐
- جيدة ☐
- جيدة جدا ☐

السؤال 09: كيف تقيّم الجو الداخلي عند قدومك لشراء سيارة **كيا** ؟

- جو مريح جدا ☐
- جو مريح ☐
- بدون رأي ☐
- غير مريح ☐
- غير مريح تماما ☐

السؤال 10: ما الذي يميز الجو العام لوكالة بيع **كيا** مقارنة بوكلاء بيع العلامات المنافسة؟

- إعلانات سيارات كيا في الشاشات العملاقة ☐
- طريقة ترتيب وتقديم السيارات داخل قاعة العرض ☐
- النظافة والروائح الطيبة ☐
- حركية ونشاط البائعين ☐
- أخرى ☐ أذكرها ....

السؤال 11: ما نوع التحفيزات التي قدمها لك البائعين عند شرائك لسيارة **كيا** ؟

- الهدايا والمكافآت ☐
- مدة ضمان السيارة ☐
- التامين من كل المخاطر ☐
- ضمان الوقود على حساب المؤسسة ☐
- أخرى ☐ اذكرها.....................

السؤال 12: هل لديك رغبة في شراء سيارة **كيا** مرة أخرى ؟

- نعم ☐
- لا ☐

* إذا كانت الإجابة بنعم، ما هو احتمال أن تبقى زبون لدى المؤسسة أو العلامة ؟

- أقل من 20 % ☐
- من 20 % إلى 40 % ☐
- من 40 % إلى 60 % ☐
- من 60 % إلى 80 % ☐
- أكثر من 80 % ☐

* إذا كانت الإجابة بلا، كيف يكون رد فعلك تجاه سيارة أو علامة **كيا** ؟

- عدم التعامل لاحقا مع العلامة التي اخترتها ☐
- لا انصح المقبلين على شراء سيارة باقتناء علامة **كيا** ☐

• تقديم شكوى للوكيل المعتمد ☐ • أخرى ☐ اذكرها.............................

معلومات شخصية

1. الجنس:

☐ • ذكر ☐ • أنثى

2. العمر:

• أقل من 20 سنة ☐ • بين 20 و 30سنة ☐ • بين30 و40 سنة ☐

• بين 40 و 50 سنة ☐ • أكثر من 50 سنة ☐

3. المستوى التعليمي:

• إبتدائي ☐ • متوسط ☐ • ثانوي ☐ • جامعي ☐

4. الوظيفة:

• موظف ☐ • إطار ☐ • تاجر ☐ • عامل حر ☐

☐ • أخرى حدد...

5. الدخل:

• بين 20.000 و 30.000 ☐ • بين 30.000 و 40.000 ☐ • بين 40.000 و 50.000 ☐

• أكثر من 50.000 ☐

6. المدينة.........................